

Nähtavusest müügini

Eesti haridusekspordi
ökosüsteemi kujundamine

Raport: Eduenable

Märts 2026



HARIDUS- JA NOORTEAMET



HARIDUS- JA
TEADUSMINISTEERIUM

SISUKORD	
1 SISSEJUHATUS.....	6
1.1 ÜLESANDE KIRJELDUS.....	7
1.2 PIIRANGUD.....	8
2. EESTI HARIDUSEKSPORDI HETKESEIS.....	9
2.1. TEENUSEKS VORMISTAMATA TEADMUS	9
2.2 MÜÜGIVÕIMEKUSE JA VÄÄRTUSAHELA PUUDUJÄÄGID.....	11
2.3. DELEGATSIOONIDE VASTUVÕTT KUI VÄÄRTUSAHELA PROOVIKIVI: ÕPPETUNNID VISIITIDEST	13
2.3.1. MIS TOIMIB	14
2.3.2. JÄRELTEGEVUSE VASTUTUS	14
2.3.3. DELEGATSIOONIDE KOORDINEERIMINE	15
2.3.4. HUVIDE KVALIFITSEERIMINE.....	16
2.3.5. OSAPOOLTE ROLL MÜÜGIPROTSSESSIS.....	17
2.3.6 PRAKTIKA EI OLE TEENUS.....	18
2.3.7. TUVASTATUD LÜNGAD.....	18
2.4 SENISED SISERIIKLIKUD NÄITED MILLEST ÕPPIDA	20
2.4.1 KÕRGHARIDUSE RAHVUSVAHELISTUMINE...20	
2.4.2 ÜLIKOOLIDE JA ÕPPEKAVADE AKREDITEERIMINE.....	21
2.4.3 HARIDUSTEHNOLOGIA EKSPORT	22
2.4.4 MIDA NENDEST NÄIDETEST ÕPPIDA?	23

2.5. MIKS POLE EESTIS TEKKINUD HARIDUSEKSPORDI ETTEVÕTTEID?.....	23
2.5.1 TEENUSE KUJUNDAMISE KEERUKUS.....	26
2.5.2 USALDUSE JA REFERENTSIDE PIIRATUD ÜLEKANTAVUS.....	27
2.5.3 TURULE SISENEMISE JA HANGETE BARJÄÄRID.....	27
2.5.4 ETTEVÕTJA RISKIPROFIIL JA KAPITALIPIIRANGUD.....	28
2.5.5 KOKKUVÕTE – SULETUD RING.....	29
3. EESTI HARIDUSEKSPORDI ÖKOSÜSTEEMI ARENDAMINE.....	31
3.1 ÖKOSÜSTEEMI PÕHIPRINTSIIBID.....	31
3.2 ROLLIJAOTUS VÄÄRTUSAHELAS.....	33
3.3 OPERATIIVNE VÄÄRTUSAHELA MUDEL – HUVIST PAKKUMISENI.....	39
4. ÖKOSÜSTEEMI ARENGUSTSENAARIUMID.....	41
4.1 STSENAARIUM 1. ORGAANILINE HARIDUSEKSPORT.....	42
4.2 STSENAARIUM 2. TSENTRALISEERITUD HARIDUSEKSPORT.....	45
4.3 STSENAARIUM 3. KONSORTSIUMIPÕHINE HARIDUSEKSPORT.....	48
4.4 HARIDUSEKSPORDI VÕRGUSTIKU HINNANG ARENGUSTSENAARIUMITELE.....	51

5.	EESTI KOOLI RAKENDUSMUDEL EKSPORDI VAATES 57	
5.1	MIDA NÄITAB RAHVUSVAHELINE KOGEMUS?.....	61
5.2.	TEENUSEDISAINI VAJADUS EESTI KOOLI MUDELI EKSPORTIMISEL.....	63
5.3	VALDKONDLIKUD TEENUSEKONSORTSIUMID KUI LAHENDUS EESTI KOOLI MUDELI EKSPORDIL.....	64
5.3.2	KONSORTSIUMI VÕIMALIK KOOSSEIS.....	66
5.3.3	RIIGI ROLL KONSORTSIUMITE TOETAMISEL.	67
5.3.4	MÜÜGIVIHJETE TÖÖTLEMINE JA TEENUSTE VORMISTAMINE KONSORTSIUMIS.....	68
5.3.4	MÕÕDIKUD JA TULEMUSTE HINDAMINE.....	68
5.4.	SEOS VARASEMATE KOGEMUSTEGA.....	69
6.	TURULE SISENEMISE LOOGIKA.....	70
6.1	INSTITUTSIOON KUI KLIENT.....	70
6.2	RIIK KUI KLIENT	72
7.	SOOVITUSED	74
8.	LÕPPSÕNA	77
LISA 1.	HARIDUSEKSPORDI VÕRGUSTIKU TAGASISIDE STSENAARIUMITELE	78

1 SISSEJUHATUS

Eesti kui tugeva haridusriigi maine on viimase kümnendi jooksul märgatavalt kasvanud. Rahvusvahelised võrdlusuuringud, eelkõige PISA, on toonud Eestile laialdast tähelepanu ning loonud huvi Eesti haridussüsteemi edutegurite vastu. Seda huvi on väljendatud nii riigi, omavalitsuste, haridusasutuste kui ka erasektori tasandil.

Samas ei ole rahvusvaheline huvi seni süsteemselt ja järjepidevalt väljendunud haridusteenuste ekspordis, ehk tasuliste toodete ja teenuste müügis. Eesti haridusexpordi senine areng on olnud pigem seotud hariduse rahvusvahelistumise projektide ja arengukoostööga ning nende kõrvale tekkinud üksikute tasuliste teenustega.

Riigi tasandil on haridusexpordi temaatika olnud fookuses ligikaudu kümme aastat, suuresti tänu PISA eduloole. Selle aja jooksul on püütud määratleda Eesti hariduse eduloo peamisi komponente, loodud on Education Estonia kui kontaktpunkt Eesti hariduse tutvustamiseks ning tehtud esimesi samme rollijaotuse, sihtide ja tegevuskavade sõnastamisel. Seni ei ole see siiski viinud selge ja jätkusuutliku mudelini, kuidas Eesti haridussüsteemi tugevusi süstemaatiliselt vormida müüdavateks teenusteks ja toodeteks, mis looks pikaajalist kasu nii haridussektorile kui ka majandusele ja ühiskonnale laiemalt.

Käesoleva raporti eesmärk on analüüsida seda kitsaskohta Eesti kontekstis, kaardistada haridusexpordi ökosüsteemi struktuur ja rollijaotus ning esitada võimalikud arengusuunad ja stsenaariumid.

1.1 ÜLESANDE KIRJELDUS

Raport on koostatud Eesti Haridus- ja Noorteameti tellimusel ning lähtub järgmistest ülesannetest:

- Koondada terviklik ülevaade Eesti hariduseksporti ökosüsteemist, määratledes peamiste osapoolte rollid ja vastutused;
- Sõnastada ettepanekud Haridus- ja Teadusministeeriumile ning Haridus- ja Noorteametile poliitika- ja tugimeetmete kujundamiseks;
- Töötada välja kaks stsenaariumi turule sisenemise toetamiseks valitud sihtturgudel, kirjeldades tegevuste jada, vastutajaid, hinnangulisi eelarveraame ja edu mõõdikuid;
- Kirjeldada ekspordiprotsessi skeemi alates turule sisenemise ettevalmistusest kuni müügitehingu ja järeltegevusteni.

Raport tugineb Haridus- ja Teadusministeeriumis väljatöötatud Eesti kooli mudeli kontseptsioonile, eduable'i poolt Education Estonia jaoks koostatud riiklikele hariduseksporti ülevaadetele ning hariduseksporti võrgustiku arutelude kokkuvõtetele. Raporti teises osas kaardistatakse senised praktikad ja väljakutsed haridusteenuste ja -toodete müügivõimaluste tekkimisel ning edasiarendamisel kahe konkreetse juhtumi põhjal.

Allikaid käsitletakse raportis sünteesiva loogika alusel. Eesmärk ei ole üksikute mudelite kopeerimine, vaid struktuursete eelduste sõnastamine, mis on vajalikud

haridusekspordi toimimiseks müügi, mitte üksnes koostöö tasandil.

1.2 PIIRANGUD

Raport on koostatud olukorras, kus haridusekspordi teekaart aastateks 2026–2028 on valmimisjärgus ning järgmiste aastate strateegilised eesmärgid ei ole veel lõplikult sõnastatud. Käesolev raport ei asenda teekaarti ega tee selle eest poliitilisi valikuid, vaid pakub analüütilise ja rakendusliku vaate, mida on võimalik kasutada teekaardi täiendamisel ning haridusekspordi võrgustiku aruteludes.

Raporti fookuses ei ole teaduskoostöö ega selle ekspordipotentsiaal, kuigi see on osa laiemast haridusekspordi teekaardist. Samuti ei käsitleta eraldi arengukoostööd ning selle kaudu finantseeritavaid tegevusi, mis võivad toimida hüppelauana referentside ja kogemuse kujunemisel ning potentsiaalselt viia pikaajaliste teenuslepinguteni (sh eli või teiste rahvusvaheliste finantsmehhanismide kaudu). Study in Estonia tegevus ei kuulu samuti raporti fookusesse, kuna see on küll oluline instrument kõrghariduse rahvusvahelistumises, kuid selle eesmärk ei ole haridusteenuste müük ega ekspordile suunatud ärimudelite arendamine.

Potentsiaalsete klientide vajadusi ja otsustusprotsesse käesolevas raportis põhjalikult ei käsitleta, kuna see on eraldi analüüsitud eduena poolt 2024. Aastal koostatud raportis 'Eesti hariduseksport – väljakutsed ja võimalused.

2. EESTI HARIDUSEKSPORDI HETKESEIS

Eesti haridussüsteemi rahvusvaheline maine tugineb üldhariduskoolide tugevatele tulemustele, digiriigi kuvandile ning ülikoolide positsioonile rahvusvahelistes edetabelites. Huvi Eesti hariduse vastu on märkimisväärne ning see väljendub nii rahvusvahelistes visiitides kui ka mitmesugustes koostööalgatustes.

Teiste riikide, eeskätt Soome kogemus näitab, et rahvusvaheline maine võib olla lähtepunkt teenuste disainiks ja organiseeritud eksporditegevuseks. Eesti puhul seisneb väljakutse seega mitte võimalike klientide huvi puudumises, vaid mehhanismides, mis võimaldaksid hea maine ja haridussüsteemis olevad teadmised kujundada püsivaks ja süsteemseks teenuste ekspordiks.

2.1. TEENUSEKS VORMISTAMATA TEADMUS

Eesti haridusekspordi keskne kitsaskoht ei seisne rahvusvahelise huvi puudumises, vaid selles, et olemasolevad teadmised ja praktikad ei ole süsteemselt vormistatud kliendi vaates arusaadavateks ja rakendatavateks teenusteks. Haridusekspordi kontekstis ei piisa üldisest eduloost või inspiratsioonist. Teenuseks kujunemine eeldab, et kompetents tõlgitakse konkreetseks pakkumiseks, millel on selge sisu, sihtrühm, tegevuste jada, vastutuse jaotus ning hinnastamise loogika.

Eesti haridussektoris on rahvusvahelises koostöös pikalt domineerinud projektipõhine tegutsemine. Rahvusvahelised projektid on loonud väärtuslikke kogemusi ja võrgustikke, võimaldanud katsetamist ja vastastikut õppimist, kuid nende mõju teenuste süsteemsele kujunemisele on olnud piiratud. Projektide eesmärk ei ole

reeglina teenuste arendamine ega tulu teenimine ning sageli ei ole see ka projektide tingimustest lähtuvalt lubatud. Projekti lõppedes võivad selle käigus loodud tööprotsessid ja kontaktid katkeda või liigutakse edasi järgmiste projektidega, mille rahastus- ja eesmärgiloogetika on teistsugune. Selline tsükllilisus ei toeta järjepidevat teenusearendust ega korduvkasutatavate teenusepakettide kujunemist.

Kuigi projektipõhine tegevus on loonud rahvusvahelise kogemusega ekspertide ringi, ei kujune see kogemus alati organisatsiooni tasandil püsivaks võimekuseks. Projektide elluviimine võib sõltuda konkreetsete võtmeisikute initsiatiivist, keeleoskusest ja juhtkonna toetusest. Kui projekt lõpeb või võtmeisik lahkub, ei pruugi kujunenud oskusteave kinnistuda organisatsiooni struktuuridesse. Sellisel juhul jääb rahvusvaheline kogemus episoodiliseks ega muutu selgelt defineeritud ja turule suunatud teenuseks.

Ka organisatsiooniline raamistik, eeskätt alus- ja üldhariduse tasandil, ei ole kujundatud teenuse arendamise loogikast lähtuvalt. Haridusasutuste põhieesmärk on õppekava elluviimine ja õppijate arengu toetamine, mitte oma praktikate tõlkimine ekspordikõlblikeks teenusteks. Asutustes ei ole reeglina eraldi rolli ega ressursi, mis tegeleks teenuse kirjeldamise, modulaarse kujundamise, kohandatavuse hindamise või hinnastamisega. See tähendab, et isegi kui tekib kliendi huvi mõne konkreetse praktika vastu, puudub asutustel sageli võimekus või motivatsioon seda teenusena välja arendada, kuna see ei ole nende ülesannetes prioriteedina määratletud.

Seda ilmestab 2023. Aastal algatatud Eesti kooli mudeli kirjeldamine. Mudel sõnastab Eesti üldhariduse tugevused ja alusprintsüübid, kuid ei ole selgelt määratletud, millised organisatsioonid või rollid vastutaksid nende põhimõtete tõlkimise eest konkreetseteks, hinnastatud ja rakendatavateks teenusteks. Eesti kooli lugu toimib rahvusvahelises suhtluses väärtus- ja narratiivitasandil, kuid selle baasil kliendile reaalsuses pakutavate teenuste välja arendamine on olnud ebaühtlane ja sõltunud üksikute osapoolte initsiatiivist.

Kokkuvõttes eksisteerivad Eesti haridussüsteemis rahvusvaheliselt atraktiivsed teadmised ja praktikad, kuid puudub selge vastutus ja mehhanism nende kujundamiseks korduvkasutatavateks teenusteks.

2.2 MÜÜGIVÕIMEKUSE JA VÄÄRTUSAHELAL PUUDUJÄÄGID

Isegi juhul, kui teenused oleksid selgelt vormistatud, eeldab haridusekspordi toimimine toimivat müügiprotsessi ja koordineeritud väärtusahelat. Rahvusvaheline klient ei otsi üksnes inspiratsiooni, vaid konkreetset lahendust koos selge vastutaja ja kontaktpunktiga. Kuna haridusvaldkonna probleemid on sageli kompleksed, ei lahenda neid ka üksikute koolituste või konsultatsioonidega, vaid sageli on vajalik mitmekülgne lähenemine, mis eeldab mitme pakkuja koostööd. Küsimus on selles, kes tegeleb kliendi vajaduse hindamisega ning sellest lähtuvalt võimalike teenusepakkujate koondamisega ja müügiprotsessi juhtimisega lepinguni.

Strateegilisel tasandil on haridusekspordi arendamiseks tehtud mitmeid samme. 2020. Aastal valmis esimene

haridusekspordi kava ning 2024–2025 töötati välja hariduse- ja teadusekspordi tööplaan. Need dokumendid sõnastasid eesmärgid ja ootused, kuid ei loonud terviklikku rakendusmehhanismi teenuste turule viimiseks ega määratlenud selgelt vastutust müügiotsuse eri etappides.

Näitena võib tuua Education Estonia (EE), mille roll on keskendunud Eesti hariduse rahvusvahelise nähtavuse suurendamisele: tutvustavad materjalid, delegatsioonide vastuvõtt ning võrgustiku loomine. See on oluline mainekujunduse ja esmase kontaktpunkti funktsioon. Samas ei hõlma EE mandaat ega ressursid terviklikku teenusearenduse ja müügiotsuse koordineerimist. Samuti ei ole kujunenud püsivat koostöömudelit teiste ekspordisuunaliste asutustega nagu EISA, mis võimaldaks müügiotsuse süsteemset edasiarendamist.

Riiklik mainekujundus ning potentsiaalsete müügiotsuse konverteerimine konkreetseteks pakumisteks ja lepinguteks on sisuliselt erinevad tegevused, mis eeldavad eraldi kompetentse ja tööotsuse. Kui eeldatakse, et nähtavus konverteerub automaatselt müügiotsuseks, tekivad ebarealistlikud ootused.

Praktikas on teenuste arendamise ja müügi puhul vastutus jäänud üksikute asutuste või ettevõtete kanda, eeldades, et need suudavad iseseisvalt katta kogu väärtusahela alates teenuse kujundamisest kuni turule viimise ja lepingu sõlmimiseni. See võib toimida teatud ulatuses, kui räägime väikesemahulistest ühekordsetest teenustest. Samas ei ole ühelgi osapoolel võimekust pakkuda rahvusvahelise kliendi ootustele vastavat terviklahendust. Puudub mehhanism, mis koondaks olemasolevad kompetentsid ja

üksiklahendused koordineeritud ja skaleeritavaks pakkumiseks.

Kirjeldatud näited ei osuta üksikute organisatsioonide puudujääkidele, vaid laiemale süsteemsele küsimusele. Eesti haridusekspordis on arenenud mainekujundus, kontaktvõrgustik ja strateegiline sõnastus, kuid nende sidumine selge teenuse disaini ja müügiotsusega ei ole kujunenud ühtseks ja koordineeritud väärtusahelaks. Küsimus ei ole üksikute algatuste kvaliteedis, vaid vastutuse, rollijaotuse ja otsuste terviklikkuses — selles, kuidas rahvusvaheline huvi liigub nähtavusest pakkumiseni ning pakkumisest lepinguni.

2.3. DELEGATSIOONIDE VASTUVÕTT KUI VÄÄRTUSAHELA PROOVIKIVI: ÕPPETUNNID VISIITIDEST

Praktilises kontekstis saame väärtusahela toimimist vaadelda läbi Eestisse tulevate välisdelegatsioonide visiitide, mida on viimastel aastatel toimunud palju ning kõrgel tasemel. Need visiidid on genereerinud märkimisväärset rahvusvahelist huvi Eesti hariduse vastu ning osalejad on hinnanud neid kõrgelt. Ministeerium, Education Estonia, koolid, ülikoolid ja ettevõtted on koostöös panustanud sellesse, et visiidid oleksid sisukad ja professionaalsed.

Samas toimivad delegatsioonid ka väärtusahela testina: need näitavad, kas ja kuidas suudetakse rahvusvaheline huvi talletada, kvalifitseerida ning juhtida edasi järgmiste sammudeni. Raporti koostamise jaoks analüüsisime kahe riigi juhtumit ning tegime intervjuud visiitide korraldajatega. Vestluste põhjal ilmnis, et senised praktikad on tugevad visiidi ettevalmistuse ja läbiviimise faasis, kuid järeltegevuse juhtimine ja vastutuse jaotus ei ole süsteemselt lahendatud.

Järgnevad õppetunnid kirjeldavad peamisi kitsaskohti, mis mõjutavad seda, kas visiit jääb edukaks kogemusvahetuseks või kujuneb selle põhjal ka struktureeritud koostöö ja võimalik eksporditulemus.

2.3.1. MIS TOIMIB

Intervjuud kinnitasid, et Eesti on suutnud pakkuda delegatsioonidele sisukaid ja mitmekesiseid programme, mis aitavad nähtavaks teha Eesti hariduse tugevusi eri tasanditel (alus- ja üldharidus, kõrg- ja kutseharidus, haridusinnovatsioon ning kohalikud tugisüsteemid). Visiidid on sageli tekitanud tugevat huvi konkreetsete praktikate ja lahenduste vastu ning mõnel juhul on visiitide käigus kõlanud ka ootused koostöö kiireks käivitamiseks.

Selles mõttes täidavad visiidid hästi maine- ja kontaktivõrgustiku loomise funktsiooni ning loovad eeldused edasiseks koostööks.

2.3.2. JÄRELTEGEVUSE VASTUTUS

Kõrgetasemeliste visiitide puhul on protokolliline roll selge. Kui delegatsioon saabub ministeeriumi, välisministeeriumi või saatkondade tasandil (minister, kantsler, asekancler või muu kõrge ametnik), on nende osapoolte roll loomulikult diplomaatiline ja protokolliline. Selliste visiitide puhul ei ole realistlik eeldada, et protokollist rolli täitev osapool kannab ka ärilist vastutust.

Probleem tekib siis, kui diplomaatilise ja sisulise programmi juurde ei lisandu selget mehhanismi, mis ühendaks visiidid müügitoru varajase etapiga: kes on juhtumi "omanik", kes hindab müügipotentsiaali, kes koondab huvipunktid ja kes vastutab, et visiidist tuleneks konkreetne järgmine samm

(pakkumise koostamine, läbirääkimised, lepingu sõlmimine või vähemalt struktureeritud jätkukontakt). Intervjuudes kirjeldati olukordi, kus järeltegevus jäi lahtiseks või sõltus üksikute inimeste initsiatiivist ning isiklikust suhtlusest.

Praktikas tähendab see, et visiitide käigus tekkinud huvi ei realiseeru sageli struktureeritud koostöökse ega vii seega ka ekspordipakkumiseni. Näiteks võivad potentsiaalse partneri kirjalikud järelepärimised jääda vastamata töömahukuse või vastutuse ebaselguse tõttu. Samuti puudub sageli proaktiivne jätkutegevus, kus visiidil tuvastatud huvi põhjal tehakse sihitud järelkontakt ja pakutakse järgmisi realistlikke samme.

2.3.3. DELEGATSIOONIDE KOORDINEERIMINE

Üldjoontes on kujunenud praktika, kus kõrgetasemelised visiidid jõuavad esmalt Haridus- ja Teadusministeeriumi lauale ning madalama taseme huvi suundub sagedamini Education Estonia lauale. Kuid intervjuud näitasid, et mitme osapoolega visiitide puhul ei ole alati selge, kes koordineerib tervikut ning tagab, et visiidi eri osad toetavad ühist eesmärki.

Kui visiidi korraldamisse on kaasatud Haridus- ja Teadusministeerium, välisministeerium, saatkond, Education Estonia, koolid, ülikoolid, äriühendused ja ettevõtted, täidab igaüks oma rolli professionaalselt ja hästi, kuid ilma ühe tervikvastutajata jääb programm kergesti "tükeldatuks": tekib dubleerimist või lünki, kohtumiste sõnumid ei moodusta loogilist tervikut ning järeltegevuse algatamisel ei ole selge, kelle käes on kokkuvõte, kontaktid ja järgmise sammu kokkulepe.

Sama loogika kehtib ka juhtudel, kus visiidiga seostub mitu paralleelset suhtluskanalit (nt saatkond, eravõrgustikud, äriühendused). Kui neid kanaleid ei ole eelnevalt koordineeritud, võivad visiidijärgsed ootused (nt kokkulepped, võimalikud mou-d või järgmised sammud) olla Eesti osapooltele ebaselged või omavahel vastuolulised. Sellises olukorras ei ole "üleandmine" selge protsess, vaid pigem töö jooksev jagamine, kus on lihtne, et midagi jääb kahe tooli vahele.

2.3.4. HUVIDE KVALIFITSEERIMINE

Intervjuud töid esile, et visiitide puhul ei ole alati selgelt määratletud, milline on delegatsiooni tegelik eesmärk ja otsustusvõime. Visiidid võivad olla:

- Diplomaatilised ja mainekujunduslikud,
- Õppereisi tüüpi,
- Turu sondeerimise või partnerite kaardistamise eesmärgiga,
- Või sisaldada ka reaalselt ostuhuvi ja otsustuspädevust.

Kui visiitide eesmärki ei kvalifitseerita ning delegatsiooni otsustus- ja hankeprotsessi ei mõisteta, on keeruline määrata, millist järeltegevust on mõistlik käivitada ning millise ressursimahuga. Haridusekspordi müügitsükliks on sageli pikad, kuid see ei tähenda, et jätkukontakt võiks toimuda alles kuude pärast. Ilma ajastatud ja rollidega kokkulepitud järeltegevuseta jahtub huvi või leitakse alternatiivne lahendus mõnest teisest riigist.

Lisaks sõltub järeltegevuse realism sageli riigispetsiifilisest kontekstist (kontaktide vahetumine, kultuurilised ootused, vajadus kohtumiste ja vastuviitide järele). See eeldab, et visiitide juhtumihaldus oleks võimeline tegema vähemalt esmase hinnangu: kas ja millises vormis on realistlik edasi liikuda.

2.3.5. OSAPOOOLTE ROLL MÜÜGIPROTSSESSIS

Visiite vastu võtavad koolid, lasteaiad ja ülikoolid näevad oma rolli sageli kogemuste jagamisena, mitte osana müügiprotsessist. See on loogiline, sest nende põhitegevus ei ole kommertsteenuste müük, vaid hariduse pakkumine. Samas, kui rahvusvaheline delegatsioon külastab Eesti kooli või lasteaeda eesmärgiga mõista, kuidas Eesti lähenemist saaks rakendada omas riigis, on tegemist müügitoru varajase etapiga, kus kliendi vajaduste ja otsustusloogika mõistmine on kriitilise tähtsusega.

Kui visiiti vastuvõttev organisatsioon ei taju seda rolli, võivad jääda esitamata võtmeküsimused (mis on delegatsiooni peamine probleem, millist tulemust otsitakse, milline on otsustusprotsess, millised ressursid ja ajaraamid). Ilma nende küsimusteta jääb visiit inspireerivaks kogemuseks, kuid ei anna hilisemaks pakkumiseks piisavat sisendit.

Intervjuudes kirjeldati ka olukordi, kus visiidil osalevad ettevõtted või konsultatsioonifirmad püüavad positsioneerida oma teenuseid individuaalselt, ilma et see oleks seotud tervikliku Eesti-poolse lahenduspakumisega. Kui eri osapooled edastavad eri tasemel või omavahel koordineerimata sõnumeid, võib klient saada killustunud pildi sellest, mida Eesti tegelikult pakkuda suudab. Seetõttu on oluline, et visiitide eel oleks kokku lepitud põhiraam

(mida ja mis loogikaga tutvustatakse, mis on “ühine pakkumine” ning millised osapooled on millises rollis).

2.3.6 PRAKTIKA EI OLE TEENUS

Lisaks juhtumihalduse ja rollide küsimusele ilmnes intervjuudest ka tootedisaini probleem, mis seostub peatükis 2.1 kirjeldatud süsteemse muustriga. Paljud visiitidel osalevad asutused on valmis jagama oma kogemust ja praktikaid, kuid neil ei ole selgelt sõnastatud, pakendatud ega hinnastatud teenust, mida rahvusvahelisele partnerile pakkuda.

See tähendab, et isegi juhul, kui delegatsioon väljendab konkreetset huvi (nt õpetajakoolituse, koolijuhtimise programmi või õppekavaarenduse vastu), ei pruugi olla olemas valmis teenusekirjeldust, modulaarset pakkumist ega hinnamudelit, mille alusel edasi liikuda. Sellises olukorras muutub iga potentsiaalne koostöö sisuliselt uue teenuse arendamiseks nullist, mis nõuab aega, ressursse ja kokkuleppeid, milleks puudub sageli mandaat.

Delegatsioonid toovad seega nähtavale mitte ainult müügi- ja järeltegevuse lüngad, vaid ka selle, et paljud tugevad praktikad ei ole tõlgitud eksportkõlblikeks teenusteks. See kinnitab peatükis 2.1 esitatud järeldust, et teenusearendus ei ole haridusasutuste loomulik ega institutsionaalselt toetatud tegevussuund.

2.3.7 TUVASTATUD LÜNGAD

Eelnev analüüs näitab, et visiitide sidumine väärtusahelaga takerdub mitmesse süsteemsesse lünka. Lisanduvad ka praktilised barjäärid, mis haridusekspordis võivad osutada määravaks: kontaktid võivad takerduda tehnilistesse

piirangutesse (nt kirjavahetuse jõudmine rämpsposti või karantiini), samuti võib takistuseks olla see, et visiidi järgne töö ei ole selgelt määratletud kellegi ametliku ülesandena ega arvestatud töökoormuses ja ressursside planeerimises. Kui järeltegevus sõltub üksikute inimeste ajast ja tahtest ning ei ole ametlikult kokkulepitud, on tulemus ebaühtlane.

Intervjuude põhjal joonistuvad välja järgmised struktuurid lüngad, mis takistavad visiitide sidumist väärtusahelaga:

- Visiidi korraldamise eest on määratud vastutaja, kuid puudub selge juhtumihaldus, mis kataks kogu protsessi alates huvi kvalifitseerimisest kuni visiidi järgse järeltegevuse ja võimaliku pakkumiseni.
- Rollid Harno, htm, saatkondade ja teiste osapoolte vahel ei ole formaliseeritud protsessina, vaid kujunevad juhtumipõhiselt.
- Puudub kokkulepitud protsess, mis määratleks järeltegevuse ajaraami, müügipotentsiaali hindamise loogika ning järgmise sammu vastutaja.
- Osapooltel, sh visiidi vastuvõtjatel, ei ole ühist arusaama, et visiit võib olla osa müügiprotsessist, mitte üksnes kogemuste vahetus.
- Dokumenteerimine ja info liikumine ei ole süsteemne.
- Kuigi olemas on erinevaid teenusepakujate ja lahenduste ülevaateid (nt edtechide ja üksikteenuste tasandil), puudub mehhanism, mis võimaldaks neist kujundada terviklikke ja kliendi vajadusest lähtuvaid lahendusi ning suunata müügivihjeid selge vastutusega edasi.

Delegatsioonide vastuvõtmise kogemus näitab, et Eesti suudab tekitada huvi ja pakkuda sisukat programmi ning see on kujunenud meie rahvusvahelise nähtavuse tugevuseks. Samas jääb huvi ja eksporditulemuse vahele institutsionaalne tühimik. Probleem ei seisne visiitide kvaliteedis, vaid selles, et kasvav huvi eeldab senisest küpsemat juhtumihalduse ja pakkumisloogika struktuuri.

Selline olukord on iseloomulik arenguetapile, kus nähtavus ja maine on jõudnud tasemele, mis tekitab reaalseid võimalusi, kuid süsteemne mehhanism nende realiseerimiseks ei ole veel täielikult välja kujunenud.

Delegatsioonid toimivad seega lakmuspaberina: seni nende vastuvõtmisega tehtud suurepärase töö näitab, et potentsiaal on olemas. Järgmine samm on selle potentsiaali süsteemne sidumine väärtusahela järgmiste etappidega.

2.4 SENISED SISERIIKLIKUD NÄITED MILLEST ÕPPIDA

Eelnevates alapeatükkides kirjeldatud kitsaskohad ei tähenda, et Eestis puuduksid toimivad haridusekspordi praktikad. Mitmes valdkonnas on kujunenud mudeleid, mis näitavad, millistel tingimustel on võimalik luua selge teenus, toimiv väärtusahel ja rahvusvaheline müügivõimekus. Järgnevad näited ilmestavad kolme erinevat toimimisloogikat: keskselt koordineeritud süsteemset mudelit, ühe organisatsiooni selgelt piiritletud teenusemudelit ning erasektori initsiatiivil põhinevat turupõhist lähenemist.

2.4.1 KÕRGHARIDUSE RAHVUSVAHELISTUMINE

Suhteliselt hästi üles ehitatud ja riiklikult koordineeritud haridusekspordi näitena võib tuua kõrghariduse

rahvusvahelistumise. Mitmed rahvusvahelised õppekavad kui konkreetsed „tooted“ ning riigi poolne sihitud tugi nende arendamisel ja turundamisel – sh ingliskeelsete magistri- ja doktoriõppekavade arendamise toetus ehk nn „ägedate õppekavade“ meede – on toonud Eestisse aastate jooksul õppima tuhandeid välistudengeid.

Lisaks on alates 2009. Aastast toetatud eraldi vahendite ja meeskondadega ülikoolide ning rakenduskõrgkoolide turundus- ja värbamistegevusi läbi Study in Estonia tegevuste. Oluline roll on olnud ka saatkondade kaasamisel, koostööl Politsei- ja Piirivalveametiga ning muudel tugistruktuuridel.

Selles näites on näha toimiv väärtusahel:

- Rahvusvaheline õppekava kui selgelt defineeritud toode,
- Riiklik toetus tootearendusele,
- Koordineeritud turundus,
- Institutsionaalne tugi sisseastumise ja rände protsesside osas.

See näitab, et kui eesmärgid, vastutajad ja ressursid on joondatud, on võimalik saavutada mõõdetavaid tulemusi.

2.4.2 ÜLIKOOLIDE JA ÕPPEKAVADE AKREDITEERIMINE

Teise näitena võib tuua Hariduse Kvaliteediagentuuri (HAKA) poolt pakutava rahvusvahelise ülikoolide ja õppekavade akrediteerimisteenuse. Tegemist on tootega, mis töötati esmalt välja siseriiklikku vajadust silmas pidades ning seejärel kohandati välisturgudele vastavalt klientide ootustele, kasutades nii Eesti kui välisriikide eksperte.

Põhiteenus on välja arendatud Eesti riigi toel, kuid seda kohandatakse ja lokaliseeritakse vastavalt kliendi soovidele. Toode on hinnastatud ja turundus toimub peamiselt läbi olemasolevate võrgustike ja kontaktide.

Arendamisjärgus on ka täiendavad tooted, nagu e-kursuse kvaliteedimärk ja mikro kvalifikatsioonide hindamine.

HAKA näide illustreerib, et kui organisatsioonil on selge mandaat, kompetents ja vastutus teenuse kujundamiseks ning pakkumiseks, on võimalik kujundada eksporditav ja korduvkasutatav teenus ja seda edukalt ekspordida.

2.4.3 HARIDUSTEHNOLOOGIA EKSPORT

Kolmandaks näiteks on Eesti haridustehnoloogiaettevõtete (Edtech) poolt välja töötatud lahendused. Mitmed ettevõtted on erinevate algatuste, sh arengukoostöö projektide kaudu saanud võimaluse siseneda välisriikidele (nt alpakids). Riik on teadlikult kaasanud ettevõtteid riigivisiitidele ja messidele nende nähtavuse tõstmiseks.

Samas on Edtechi esindajad olnud kriitilised selles osas, et riiklikud eksporditoetusmeetmed ei vasta alati nende praktilistele vajadustele. Samuti on osad arengukoostöö sihtriigid Eesti ärietikat ja riskihinnanguid arvestades keerulised turud.

Edtechi näide näitab, et erasektor suudab teenuseid arendada ja hinnastada iseseisvalt, samas on nende edukus ekspordimisel sõltuv ka ettevõtte enda kontaktidest, südikusest ja initsiatiivist, ning riigipoolsed tugimehhanismid ja sihturgude valik aitaksid neil skaleerida oma tegevust.

2.4.4 MIDA NENDEST NÄIDETEST ÕPPIDA?

Kui kõrghariduse rahvusvahelistumise puhul on tegemist keskselt koordineeritud, selgete eesmärkide ja turunduse osas ka püsiva rahastusega mudeliga, siis HAKA näide illustreerib ühe organisatsiooni vastutusel kujunenud teenusemudelit ning Edtechi näide turupõhist ettevõtlusloogikat.

Kõigi kolme näite puhul on ühine nimetaja selgelt määratletud eesmärk, vastutus ja teadlik võimekuse arendamine. Erinevused ilmnevad väärtusahela koordineerimises ja riigi rollis.

Need näited osutavad, et Eesti kontekstis on võimalik luua toimivaid teenuseid ja müügivõimekust, kui:

- Toode on selgelt määratletud,
- Vastutus ja mandaat on üheselt paigas,
- Ning väärtusahel alates arendusest kuni müügini on teadlikult üles ehitatud.

Järgmised peatükid käsitlevad, milliste struktuursete lahendustega oleks võimalik eelnevates alapeatükkides kirjeldatud lõhe ületada ning milline võiks olla Eesti konteksti arvestav rollijaotus ja edasised sammud.

2.5. MIKS POLE EESTIS TEKKINUD HARIDUSEKSPORDI ETTEVÕTTEID?

Eelnev analüüs näitas, et haridusasutustele ei ole süsteemselt seatud teenusearenduse ega müügi mandaati ning riigi tasandil puudub terviklik väärtusahel, mis seoks rahvusvahelise huvi lepinguteni. Loogiliselt võiks sellises

olukorras eeldada, et teenusearendus ja eksport kujunevad erasektoris ettevõtluspõhiselt, sarnaselt haridustehnoloogia ettevõtete arengule.

Praktikas ei ole see siiski toimunud.

Eesti haridusekspordi ökosüsteemi üks keskne väljakutse on see, et haridustehnoloogia ettevõtete kõrval ei ole tekkinud arvestatavat hulka süsteemselt haridusteenuste ekspordiga tegelevaid ettevõtteid. 2025. Aasta seisuga tegutseb Eestis edtech Estonia andmetel ligikaudu 40 ekspordivat haridustehnoloogia ettevõtet, samas hariduskonsultatsiooni, koolitusteenuseid, haridusprogramme, hariduse arendusteenuseid või visiitide vahendusteenuseid pakkuvaid eksporditavaid ettevõtteid on teadaolevalt üksikud.

Võrdluseks, Soomes on haridusekspordi sektor märgatavalt laiem ja mitmekesisem. 2024. Aasta seisuga kuulub Education Finland võrgustikku üle 300 haridusekspordi ettevõtet, mis esindavad erinevaid valdkondi – õpetajakoolitusest ja koolijuhtimise konsultatsioonist kuni rahvusvaheliste koolide ja lasteaedade rajamiseni. Nende hulgas on nii suured kirjastused (Sanoma, Otava) kui ka uuemad spetsialiseerunud ettevõtted nagu Polar Partners või kõrgkoolide koostöös ellu kutsutud ettevõtted nagu educluster Finland.

Eestis on haridusalane tippekspertiiis koondunud avalikesse institutsioonidesse, mille ülesehitus ja rahastus ei toeta ettevõtluspõhist tegevust nagu ka eespool mainitud. Erinevalt Soomest ei ole nende institutsioonide juurde kujunenud ka eraldiseisvaid haridusekspordi ettevõtteid ega süsteemset mehhanismi, mis võimaldaks ekspertidel

liikuda institutsioonide ja ettevõtluse vahel. Ülikoolide puhul teenuste müügiga (nt Tulevikukooli programm) tegeletakse pigem instituutide kaudu kõrvaltegevusena. Oma valdkonnas tunnustatud eksperdid võivad pakkuda koolitusi või konsultatsiooniteenuseid samuti pigem kõrvaltegevusena teenuselepingute alusel.

Kuni haridusteenuste eksporti nähakse väikesemahulise kõrvaltegevusena, mida tehakse madalal institutsionaalsel tasemel või üksikute tunnustatud ekspertide poolt, ei saa tekkida ka laiapõhjalist ja erinevaid haridusteenuseid katvat ettevõtete ringi, kes suudaks pakkuda rahvusvahelistele klientidele süsteemseid lahendusi koolijuhtimise, õpetajakoolituse, õppekavaarenduse, õppekirjanduse või haridusreformide ellu kutsumise alal. Erasektori mahu kasv eeldab, et hariduseksperdid liikumine õppeasutuste ja ettevõtluse vahel oleks tavapärase ja teostatav karjäärirada, mitte erandlik ja kõrge riskiga otsus.

See ei ole lihtne – eksisteerivad struktuuralsed barjäärid, mis teevad hariduseksporti ärimudelina keeruliseks ning väikeriigi kontekstis sageli jätkusuutmatuks ilma avaliku sektori teadliku ja pikaajalise toetuseta. Ka Soome kogemus kinnitab, et isegi tugeva hariduse maine korral ei teki rahvusvaheliselt konkurentsivõimeline hariduseksporti sektor iseenesest – see nõuab pikaajalisi struktureeritud pingutusi, selget strateegiat ning avaliku ja erasektori koostööd.

Barjäärid jagunevad laias laastus kahte kategooriasse: haridusspetsiifilised (teenuse kohandamise keerukus, referentside piiratud ülekantavus, avaliku sektori hankeprotsessid) ning üldised teenusettevõtte

kasvubarjäärid (projektipõhine tulu, kapitali kaasamise raskus, skaleerimise piirid), mis haridussektoris avalduvad eriti teravalt. Järgnevalt kirjeldame neid lähemalt.

2.5.1 TEENUSE KUJUNDAMISE KEERUKUS

Haridusteenuste ekspordis üks peamine väljakutse on teenuse defineerimise keerukus. Enamik riike on välja töötanud oma süsteemid ja standardid (sh õppekavad, akrediteerimine, kvalifikatsiooninõuded jms), mille alusel kogu haridus toimib – ning suuremates riikides võivad piirkonniti olla ka selles suured siseriiklikud erinevused. Iga teenus – koolijuhtimise konsultatsioon, õpetajakoolitused, haridusreformide nõustamine – nõuab märkimisväärset kohandamist sihtriigi kontekstile. Näiteks Eesti lasteaedades õpitakse alushariduse õppekava osana kohalikku loodust – lapsed õpivad tundma metsa, aastaaegu ja ilmastikunähtusi. Aüest Eestisse korraldatud visiidi puhul olid külastajad sellest vaimustuses, kuid tegid ka märkuse, et sellise õppekava üle kandmine AÜE kõrbelisse kliimasse ei ole võimalik, vaid sama õpieesmärgi saavutamise nõuab sootuks teistsugust lähenemist. Samuti vajavad õppematerjalid kohandamist – näiteks kui Eesti matemaatikaõpikus on ülesanne eurodes, tuleb see ekspordimisel kohandada kohaliku rahaühikusse.

Kuna iga turg nõuab sisulist ja regulatiivset kohandamist, ei teki haridusteenustes kergesti kordumüüki; seetõttu on kasv aeglane ja eeltöö kulu suur. Nii seisab iga ettevõtte, kes soovib pakkuda hariduskonsultatsiooni või koolitusteenuseid, väljakutse ees: standardiseeritud teenuste paketi loomine on äärmiselt keeruline ja iga rahvusvaheline projekt tuleb disainida kliendi spetsiifilistest vajadustest lähtuvalt.

2.5.2 USALDUSE JA REFERENTSIDE PIIRATUD ÜLEKANTAVUS

Kuigi rahvusvaheline huvi Eesti hariduse vastu on suur ning Eesti hariduse kvaliteet on teada läbi PISA tulemuste, ei tähenda see veel, et see hea maine kantakse automaatselt üle konkreetsele teenusepakkujale. Teenusepakkuja peab oma usaldusväärtust tõestama eraldi referentsidega, brändiga ja kogemustega. Igas riigis tuleb see maine üles ehitada nullist, sest referentsid ei pruugi olla ülekantavad – edukas projekt Brasiilias ei pruugi aidata turule sisenemist Ghanas, kuna haridussüsteemid, õppekavad ja kultuurilised kontekstid on erinevad. Ettevõtte peab investeerima aastaid suhete arendamisse, turuinfo kogumisse ja õppimisse, millised on hinnaootused ja hankeprotsessid, ning lõpuks konkureerima kohalike pakkujatega või konsortsiumitega, kellel on eelised kohaliku keeleoskuse ja kultuuri tundmise kaudu.

2.5.3 TURULE SISENEMISE JA HANGETE BARJÄÄRID

Paljudes riikides on haridussektor üks osa avalikust sektorist, mistõttu teenusepakkujad peavad tihti läbima hankeprotsessi. Hanked kuulutatakse välja sageli kohalikes portaalides, või eeldatakse hankepakkumise tegemist kohalikus keeles. Näiteks võib Ladina-Ameerika hankes olla nõutud, et kõik pakkumisdokumendid on hispaania keeles ning pakkuja meeskonnas on vähemalt üks kohalik ekspert. Keelebarjäär ei piirdu aga ainult dokumentidega, vaid see seab piirangud ka teenustele. Kui õpetajakoolituse teenust pakutakse üldiselt inglise keeles, kuid kohalike õpetajate inglise keele oskus ei ole piisav, ei saa ka teenust sisuliselt osutada ja tuleb kaasata täiendava projektipõhist kompetentsi.

See kõik raskendab Eesti ettevõtetal sellistes hangetes üksi osalemist. Sageli eeldatakse ka mitmeaastase käibe näitamist, vastutuskindlustust, referentsprojekte ja sertifikaate, mis juba eos välistab alustavate Eesti ettevõtjate osalemise. Sõltuvalt projektist võivad hanked sisaldada nõudeid füüsiliste kohtumiste osas, mis võib tekitada Eesti ettevõtjale täiendavaid kulusid ja logistilisi väljakutseid, mida kohalik pakkuja ei pea kandma. Mõned hanked võimaldavad osaleda konsortsiumi koosseisus, aga see eeldab usaldusväärsete partnerite leidmist välisriigis ning selgeid kokkuleppeid vastutuse, tulude ja riskide jagamise osas.

Kontaktide ja võrgustike puudumine on samuti oluline barjäär. Haridussektoris toimuvad otsused sageli usalduse ja isiklike kontaktide baasil. Kuigi Eesti saatkonnad ja Education Estonia aitavad luua esmast nähtavust delegatsioonide vastuvõttude ja rahvusvaheliste ürituste kaudu, nõuab turule sisenemine pikaajalisi isiklikke suhteid ja kohaliku usalduse võitmist, mida üksik ettevõtte peab ise üles ehitama ja rahastama.

2.5.4 ETTEVÕTJA RISKIPROFIIL JA KAPITALIPIIRANGUD

Haridusekspordi ettevõtetus eeldab pikaajalist kogemust ja sügavat ekspertiisi – õpetajana, koolijuhina, haridusametnikuna või uurijana töötamist. Sellise kompetentsi saavutamine võtab aega: kõrgharidus, praktika haridussüsteemis ning juhtimis- või ekspertiisikogemuse omandamine. See tähendab, et potentsiaalsed haridusekspordi ettevõtjad on tüüpiliselt kesk- või hilisemas karjäärifaasis.

Selles vanuses on aga majanduslik risk eraettevõtlusesse astumisel märkimisväärne. Inimestel on perekond, laenukohustused ja stabiilse sissetuleku vajadus. Alustada nullist ettevõtet, mis ei pruugi esimestel aastatel stabiilset tulu teenida, on äärmiselt keeruline otsus. Alternatiiv – stabiilne palk avalikus sektoris, ülikoolis või rahvusvahelises organisatsioonis – pakub kindlust ja võimaldab tegeleda rahvusvaheliste teemadega ilma äririski kandmata.

Haridusekspordi teenused on üldiselt projektipõhised, mistõttu on käive kõikuv ning stabiilse kasvu ja meeskonna laiendamise planeerimine keeruline. Selline tulustruktuur ei sobitu hästi traditsiooniliste finantsinstrumentidega: pangalaenu eeldavad prognoositavat rahavoogu ning riskikapital ootab kiiret ja skaleeritavat kasvu. Erinevalt tehnoloogia-sektorist, kus startupe rahastab riskikapital, võib haridusekspordi ettevõtja jääda üksi algse rahastamise küsimusega ning ettevõtte asutaja teeb kõike ise ning ei suuda kasvada.

2.5.5 KOKKUVÕTE – SULETUD RING

Eelnevalt kirjeldatud barjäärid ei toimi isoleeritult, vaid võimendavad üksteist. Haridusteenuste kohandamise vajadus, referentside piiratud ülekantavus ning avaliku sektori hanke- ja otsustusloogika muudavad turule sisenemise ajamahukaks ja kulukaks. Sellega kaasneb pikk eeltööperiood enne esimeste lepingute sõlmimist ning piiratud võimalus saavutada kiiresti kordumüüki või skaleeritavat ärimudelit.

Sellises keskkonnas kujuneb ettevõtlusesse sisenemine pigem kõrge riskiga ja ebastabiilseks karjäärivalikuks, mistõttu haridusalane kompetents jääb valdavalt

institutsioonipõhisesse tegevusmudelisse. Kui suurem osa potentsiaalsetest tegijatest teeb sarnase valiku, ei teki ka kriitilist massi ettevõtteid, mis suudaksid üksteist täiendada, koostööd teha ja kujundada laiapõhjalist haridusekspordi ökosüsteemi.

Samal ajal ei ole avaliku sektori institutsioonidele süsteemselt seatud teenusearenduse ega ekspordi mandaati, mistõttu institutsioonidesse koondunud kompetents ei kujune ka seal selgelt piiritletud ja korduvkasutatavateks teenusteks. Tulemuseks on olukord, kus osa eksperte osaleb rahvusvahelistes projektides või pakub teenuseid kõrvaltegevusena, kuid ei kujune ei tugev erasektor ega institutsioonipõhine ekspordimudel.

Nii tekib suletud ring: kompetents jääb avalikku sektorisse, kuid seal puudub mehhanism selle süsteemseks turustamiseks, ning erasektor ei saavuta kriitilist massi, mis võimaldaks seda rolli üle võtta.

Järgmistes peatükkides käsitletakse võimalikke arengusuundi ja mehhanisme, mis võiksid sellise ökosüsteemi kujunemist toetada.

3. EESTI HARIDUSEKSPORDI ÖKOSÜSTEEMI ARENDAamine

Eelmistes peatükkides kirjeldatud kitsaskohad – teenuse disaini lüngad, müügivõimekuse nõrkus ning delegatsioonide järeltegevuse ebaühtlus – ei viita üksikute organisatsioonide puudujääkidele, vaid vajadusele siduda olemasolevad funktsioonid selgemaks tervikuks.

Eesti haridusekspordi ökosüsteemi võib käsitleda võrgustikuna, mis ühendab riigiasutused, haridusasutused, ettevõtted ja eksperdid eesmärgiga tõlkida Eesti hariduskompetents rahvusvaheliselt rakendatavaks teenuseks. Järgmine arenguetapp ei eelda uue struktuuri loomist, vaid olemasolevate rollide, vastutuse ja protsesside selgemat joendamist väärtusahela loogikasse.

3.1 ÖKOSÜSTEEMI PÕHIPRINTSIIBID

Haridusekspordi arendamine eeldab kokkulepet neljas põhimõttes.

Eesmärgipärasus ja tulemustele orienteeritus

Kõik osapooled – ministriumid, riigiasutused, haridusasutused ja ettevõtted – peavad tegutsema ühise visiooni alusel. Ühine eesmärkide raamistik võimaldab paremat andmete jagamist, sünkroniseeritud turundussõnumeid ning tegevuste joendamist nii riigi mainekujunduse kui ka konkreetsete teenusepakkujate müügitgevuse toetamiseks.

See tähendab kokkulepet selles, milliste riikide ja valdkondadega tegeletakse eelisjärjekorras. Eesmärgid ei saa olla sünkroniseeritud üksnes htm-i ja HARNO vahel, vaid peavad hõlmama ka mkmi, vämi ja eisi. Sellest tulenevalt

suunatakse ressursse tegevustesse, mis loovad otseseid eeldusi müügiks või toetavad kokkulepitud strateegilisi sihte.

Ökosüsteemi toimimist hinnatakse selle järgi, kas ja kuidas tekib rahvusvaheline müük. Müügi tekkimine ei ole juhuslik tulemus, vaid peab olema toetatud struktuursete meetmetega.

Kommunikatsioon ja ühine arusaam

Senised arutelud on näidanud, et hariduseksporti mõiste ei ole haridusvaldkonnas üheselt mõistetav. Kui soovitakse soodustada uute ettevõtete teket ning õppeasutuste suuremat kaasatust, sh võimalikes konsortiumides, tuleb luua laiem arusaam sellest, mida hariduseksport tähendab ning millised on selle võimalused ja piirid.

See teadlikkus peab ulatuma ka pidajateni ja juhtkondadeni, kes mõjutavad organisatsioonide töökorraldust ja ametikohtade koosseisu. Ilma selge arusaamata müügi protsessi loogikast ja teenuseks vormistamise tähendusest jääb hariduseksport kõrvaltegevuseks, mitte strateegiliseks valikuks.

Kompetentside arendamine ja toetamine

Raportis käsitletud väljakutsed — pikk müügitsükkel, projektipõhisus ja turule sisenemise riskid — viitavad vajadusele sihipäraselt arendada osapoolte kompetentsi. See hõlmab nii teenusedisaini, hinnastamist kui ka pakkumise koostamise oskust.

Eriti oluline on toetada väike- ja keskmise suurusega teenusepakkujaid, kelle jaoks rahvusvaheline turule

sisenemine tähendab märkimisväärset eeltöö- ja kapitaliriski. Selleks võivad olla kiirendid, koolitused, kogemuste vahetamise platvormid ja võrgustikutöö.

Eesmärk ei ole muuta kõiki haridusasutusi ettevõteteks, vaid luua realistlikud võimalused neile, kellel on ekspordipotentsiaal.

Rollide selgus

Ökosüsteem ei ole hierarhiline struktuur, vaid funktsioonipõhine koostöömudel. Igal osapoolel peab olema arusaadav vastutus ja otsustusruum.

HTM kujundab hariduspoliitilised eesmärgid ja prioriteedid, MKM toetab ettevõtluse arendamist, VÄM pakub äridiplomaatilist tuge, HARNÕ haldab tugimeetmeid ning Education Estonia koordineerib võrgustikku ja väärtusahela varajasi etappe. Teenusepakkujad kujundavad ja müüvad teenuseid ning kannavad tarneriski.

Rollide selgus võimaldab vähendada dubleerimist ning suunata ressursse tõhusamalt.

3.2 ROLLIAOTUS VÄÄRTUSAHELAS

Selge ökosüsteem eeldab, et väärtusahela eri etappides on vastutus ja otsustusruum üheselt mõistetavad. Rollide määratlemine ei tähenda jäika hierarhiat, vaid funktsionaalset tööjaotust poliitikakujunduse, ettevõtlusarenduse, äridiplomaatia, võrgustiku koordineerimise ning teenuste arendamise ja müügi vahel.

Eesti kontekstis on eriti oluline, et poliitilised prioriteedid, ettevõtlusarendus ja äridiplomaatia ei toimiks paralleelselt, vaid toetaksid üksteist.

Haridus- ja Teadusministeerium (HTM)

Htmi roll rakendusmudelis on strateegiline. Ministeerium vastutab haridusekspordi poliitiliste eesmärkide ja prioriteetide määratlemise eest ning koostöö eest teiste valitsusasutustega. HTM kujundab koostöiselt võrgustiku liikmetega põhimõtted, mille alusel riik usaldab ja toetab haridusekspordi osapooli, kuid ei sekku teenuste sisulisse kujundamisse ega tegele müügi või operatiivse juhtimisega. Selline rollijaotus võimaldab vältida olukorda, kus riik satub üheaegselt nii poliitikakujundaja kui teenusepakkuja rolli.

Selleks HTM:

- Loob lühiajalise visiooni ja pikaajalise haridusekspordi strateegia, sidudes selle Eesti 2035 eesmärkidega;
- Planeerib vajalikud ressursid eesmärkide ellu viimiseks koostöös teiste valitsusasutustega (sh kasutades EL tõukefondide võimalusi);
- Lepib selgelt kokku tööjaotuses ja ülesannetes nii enda ja Harno vahel kui ka teiste valitsusasutustega.

Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (MKM) ja EIS

Mkmi ja tema allasutuste (EIS) roll on toetada eksportivate ettevõtete arendamist ning ekspordivõimekuse kasvatamist. Nendes asutustes asub ekspertiis ettevõtluse edendamises, eksporditoetuste haldamises ning rahvusvaheliste turgude mõistmises.

Koostöö htmi ja mkmi vahel, aga ka Harno ja eisi vahel, on oluline, et tagada hariduspoliitiliste eesmärkide ja ettevõtluse arendamise loogika ühilduvus ning hariduseksporti käsitlemine prioriteedina üldistes ekspordimeetmetes.

Mkmi ja eisi roll on eeskätt:

- Kohandada ettevõtluse arendusmeetmeid vastavaks hariduseksporti spetsiifikale;
- Toetada eksportvõrgustiku liikmeid oskusteabe ning erinevate sihtriikide taustainfoga.
- Toetada ettevõtteid turule sisenemisel ja skaleerimisel.

Väikeriigi kontekstis on eriti oluline, et hariduseksporti osapooled ei jääks üldiste ekspordimeetmete kõrval valdkondliku eripära tõttu tähelepanuta. Seetõttu peab mkmi ja htmi koostöö olema süsteemne, mitte juhtumipõhine.

Välisministeerium (VÄM)

Vämi roll on pakkuda äridiplomaatilist tuge, mis hõlmab kontaktide loomist välisriikide otsustajatega, saatkondade võrgustiku kaasamist ning kõrgetasemeliste visiitide koordineerimist. VÄM on oluline partner klientide kvalifitseerimisel ning turule sisenemise toetamisel diplomaatiliste kanalite kaudu.

Võimalikud ülesanded:

- Välisriikide hariduspoliitika ja -vajaduste kaardistamine saatkondade kaudu;

- Kõrgetasemeliste visiitide koordineerimine koostöös HTM-iga;
- Äriliste kontaktide toetamine diplomaatiliste kanalite kaudu.

Ministeeriumide rollide jaotus ja koostöö on seega kriitilise tähtsusega. HTM määratleb sisulised prioriteedid ja hariduspoliitilised eesmärgid, MKM toetab ettevõtluse arendamist ja ekspordivõimekust ning VÄM pakub äridiplomaatilist tuge. Ilma selge tööjaotuse ja regulaarse koordineerimise loomata ei suuda ökosüsteem tõhusalt toimida. Regulaarsed ministeeriumite-vahelised koostöökohtumised aitavad tagada, et hariduspoliitilised eesmärgid on kooskõlas ettevõtluse arendamise loogika ja konkreetsete müügieesmärkidega.

Haridus- ja Noorteamet (Harno) ja Education Estonia

Harno ülesanne on arendada ja hallata hariduseksporti tugimeetmeid ning pakkuda oma ülesannete piires valdkondlikku ekspertiisi. Harno ei ole reeglina siiani olnud teenuse või toote omanik (v.a näiteks HAKA poolt pakutavad teenused või ekspertiis) ega müügi tekitaja – seega ei kannata otseselt tarneriski.

Education Estonia on Harno alla loodud üksus, kes tegeleb hariduseksporti võrgustiku koordineerimisega, turundustegevuste ning müügivihjete kvalifitseerimisega ja edasi suunamisega.

1. Võrgustiku haldamine, kompetentside toetamine ja nähtavuse loomine

- Haldab haridusekspordi võrgustikku ja kõneisikute võrgustikku (ülikoolid, koolid, ettevõtted, konsultandid).
- Loob ja hooldab Eesti hariduse turundusmaterjale (veebileht, brošüürid, videod).
- Kogub ja jagab turuteavet (trendid, võimalused, messid) koostöös eisiga.
- Koondab ja planeerib võrgustiku liikmete haridusekspordi alase kompetentside toetamise (koolitused, seminarid) koostöös teiste valitsusasutustega.
- Loob ja hoiab valdkondlikke klastreid (digiteemad, kutseharidus, alusharidus jms) ning vajadusel koordineerib konsortsiumite kujunemist.

2. Delegatsioonide vastuvõtmine ja müügivihjete kogumine

- Esindab Eesti haridust rahvusvahelistel messidel ja konverentsidel.
- Võtab vastu välisdelegatsioone koostöös võrgustiku liikmetega.
- Kogub delegatsioonide käigus informatsiooni kliendi vajaduste kohta.
- Kvalifitseerib müügivihjed (nt eelarve, otsustusõigus, huvipakkuv teenus, ajaraam).
- Suunab kvalifitseeritud müügivihjed sobivale konsortsiumile või organisatsioonile.
- Dokumenteerib visiidi tulemused ja kliendi vajadused.

- Koondab statistikat ning kogub ja jagab kogemuslugusid.
- Tegeleb haridusekspordi loo tutvustamise ja kommunikeerimisega Eesti siseselt.

Education Estonia rolliks ei ole kujundada teenuseid, koostada pakkumisi, sõlmida lepinguid ega tarnida teenuseid. Antud ülesannete loetelu on suurem praegustest EE ülesannetest ning eeldab ressursside kasvatamist nii eelarve kui inimeste hulga mõttes.

Õppeasutused ja ettevõtted

Rollide jaotamisel ei tohi ära unustada ka teisi võrgustiku liikmeid ehk õppeasutusi, eksperte ja teenuste arendajaid (sh ettevõtteid).

Ülikoolid ja rakenduskõrgkoolid vastutavad teaduspõhise sisu, akadeemiliste programmide ning mikrokraadide arendamise ja kvaliteedi eest, olles näiteks koolijuhtimise programmis metoodiliseks sisuloojaks.

Õppeasutused ja neid esindavad organisatsioonid toovad protsessi praktilise vaate, demonstreerides toimivaid praktikaid, võttes vastu delegatsioone ning osaledes mentorluses või programmide arendamisel, kus nende kogemust rakendatakse rahvusvahelises koostöös. Nende osalus on reeglina vabatahtlik ning toimub põhitegevuse kõrval, mistõttu eeldab see selget kokkulepet rolli ja ressursside osas.

Erasektor, sealhulgas edtech-ettevõtted, lisab väärtust skaleeritavate digilahenduste ja tehnilise toega, kandes äririski ning vastutades lahenduste toimimise eest.

3.3 OPERATIIVNE VÄÄRTUSAHELA MUDEL – HUVIST PAKKUMISENI

Delegatsioonide peatükis kirjeldatud kogemus näitab, et peamine risk ei seisne huvi puudumises, vaid selle hajumises protsessi eri etappides. Seetõttu on vajalik kokku leppida minimaalne operatiivne loogika, mis kirjeldab, kuidas rahvusvaheline huvi liigub väärtusahelas edasi.

Huvi võib tekkida mitmes kohas: delegatsioonivisiidi käigus, rahvusvahelisel messil, saatkonna vahendusel või otsekontaktina konkreetsele asutusele või ettevõttele. Sõltumata kontaktpunktist peab huvi olema dokumenteeritud ning selle põhiteave (riik, organisatsioon, teema, otsustusvõime ja ajaraam) fikseeritud. Ilma esmase dokumenteerimiseta kaob järjepidevus.

Järgneb kvalifitseerimise etapp. Siin tuleb eristada diplomaatilist kontakti, üldist koostööhuvi ja reaalse eelarve ning otsustusvõimega ostuhuvi. See eristus on oluline, sest see määrab nii järeltegevuse mahu kui ka kaasatavate osapoolte ringi. Kvalifitseerimine ei tähenda müügitegevust, vaid realistliku potentsiaali hindamist.

Kui huvi on kvalifitseeritud, tuleb määrata selge vastutaja. Müügivihje suunatakse sobivale teenusepakkujale või valdkondlikule konsortsiumile ning fikseeritakse, kes vastutab järgmise sammu eest. Just selles etapis on delegatsioonide kogemus näidanud suurimat lünka: ilma selge üleandmiseta jääb vastutus hajusaks.

Pakkumise koostamise ja läbirääkimiste faasis on juhtroll teenusepakkujal. Tema vastutab sisulise lahenduse, hinnastamise ja lepingu eest ning kannab äririski. Riiklikud osapooled võivad toetada kontaktide, taustainfo või äridiplomaatilise suhtlusega, kuid ei asu teenusepakkuja rolli.

Pärast teenuse elluviimist on oluline tagasiside ja õppetundide koondamine süsteemi tasandil. See võimaldab hinnata, millised teenused on rahvusvaheliselt rakendatavad ning millistes valdkondades on vaja täiendavat arendust.

Selle mudeli eesmärk ei ole lisada bürokraatiat, vaid vähendada juhuslikkust. Kui iga etapp on selgelt määratletud ning vastutus fikseeritud, muutub võimalikuks nii ressursside planeerimine kui ka müügivihjete süsteemne jälgimine.

4. ÖKOSÜSTEEMI ARENGUSTSENAARIUMID

Eelmises peatükis kirjeldatud rollijaotus pakub ühe lahenduse, kuidas jagada hariduse ekspordi ökosüsteemis rollid erinevate osapoolte vahel. Järgmine küsimus on, kuidas peaks juba praegu eksisteerivat arengut skaleerida edasi, saavutamaks see, et eksport ei jääks pelgalt teoreetiliseks, ning ökosüsteemis saaks tekkida vajalikud teenused ning osapooled, kellele müügivihjed suunata, millist ressursi see eeldab ning milline võiks olla realistlik oodatav tulemus.

Eesti haridusekspordi arenguks on teoreetiliselt võimalikud kolm lähenemist, mis erinevad eeskätt riigi rolli, ressursivajaduse ja vastutuse koondumise taseme poolest. Esimene stsenaarium kirjeldab praeguse praktika loogilist jätkumist. Kaks järgmist pakuvad alternatiivseid arengusuundi: üks eeldab tsentraliseerimist ja märkimisväärset riiklikku investeringut, teine tugineb olemasolevale alusele, kuid lisab süsteemse struktuuri ilma tsentraliseerimiseta.

Need kolm stsenaariumit ei ole eeldatavalt ainukesed – on võimalikud ka erinevad hübriidsed lahendused, mis kombineerivad erinevate stsenaariumite erinevaid aspekte. Käesoleva raporti kontekstis on stsenaariumid esitatud pigem reljefsematena, kuna need illustreerivad kolme põhimõtteliselt erinevat lähenemist.

Tuleb ka silmas pidada, et stsenaariumid kirjeldavad hariduse ekspordi arengusuundi laiemalt. Eesti kooli mudel moodustab eraldi teenuste kompleksi ekspordi sees, ning selle osas tuleks pöörata pilgud pigem kolmanda stsenaariumi poole.

Iga stsenaarium on kirjeldatud läbi viie põhimõtte:

- 1) Kuidas see toimib;
- 2) Oodatav tulemus;
- 3) Vajalikud tegevused;
- 4) Juhtimismudel;
- 5) Õnnestumise eeldused.

4.1 STSENAARIUM 1. ORGAANILINE HARIDUSEKSPORT

Orgaaniline haridusekspordi mudel on sisuliselt Eestis juba toimiva praktika edasiarendus. Eesti hariduse maine on tugev ning rahvusvaheline huvi kasvab. Riik toetab arengut eeskätt nähtavuse loomise, visiitide korraldamise ja võrgustiku koordineerimise kaudu. Harno juurde loodud haridusekspordi ja haridussaadikute võrgustikud, turundusmaterjalid ning riigi tasandil kujunenud visiitide vastuvõtupraktikad loovad tugeva aluse. Samal ajal on tekkinud edukad haridustehnoloogia ettevõtted ning esimesed paketeeritud teenused, mida müüvad üksikud õppeasutused ja organisatsioonid (nt Tulevikukooli mudel, akrediteerimine jms). Teenuste kujundamine, müük ja tarnimine toimuvad valdavalt üksikute organisatsioonide ja ettevõtete initsiatiivil ning võimekuse piires.

Kuidas see toimib: Riigi poolt tagatakse järgmised tugimeetmed organisatsioonidele ja ettevõtetele haridusekspordi kasvuks:

- Haridussektori turundus (sh siseriiklik),
- Ettevõtete ja organisatsioonide võimestamine haridusekspordi alaste toodete tekkeks ja müügiks ning
- Koostööplatvormide loomine.

Oodatav tulemus: Riik suurendab Eesti hariduse nähtavust ja loob müügivõimalusi, kuid ei vastuta selle eest, kuidas tekkinud huvi liigub edasi pakkumiseni ja tehinguni. Järeltegevus sõltub üksikute organisatsioonide või isikute initsiatiivist ja võimekusest. Tekivad üksikud edulood avalikust ja erasektorist, kuid süsteemset müügitoru, mis muudaks rahvusvahelise huvi järjepidevalt ärilisteks tulemusteks, ei kujune.

Vajalikud tegevused riigi juhtimisel:

1. Haridussektori turundamine välisriikidest saanud huvilistele: jätkatakse toimivate turunduslahendustega (materjalid, ettekanded, esinemised messidel). Koondatakse ühte andmebaasi haridusteenused, millele saab huvi korral viidata. Müügivihjeid edastatakse kokkulepitud korras ja olemasoleva andmebaasi alusel.
2. Siseriiklik kommunikatsioon: kogemuste jagamine, ühise arusaama kujundamine, miks hariduseksportiga tegeleda ning millist tulu see võiks tuua (sh müüdi kummutamine, et haridus saab olla ainult ühiskondlik hüve).
3. Võimekuse kasvatamine: sihitud koolitused, seminarid, ekspordi kiirendid, kogemuste vahetus; koordineeritud koostöö htm-i, eisi, estdevi jm vahel, et võimestamise paketid oleksid omavahel kooskõlas ja vajaduspõhised.

4. Võrgustikutöö: haridusekspordi ja saadikute võrgustike kasutamine info jagamiseks, meetmete arutamiseks ja sihtrühma kokku toomiseks.

Juhtimismudel: htimi juurde luuakse haridusekspordi nõukoda, kuhu kuuluvad htimi, Harno, estdevi, eisi, vämi jt esindajad. Nõukoda seab ühiselt eesmäärke ning koordineerib tegevusi ja erinevate osapoolte eelarvelist panust.

Stsenaariumi õnnestumise eeldused:

Stsenaariumi õnnestumine sõltub eelkõige järgmiste tingimuste realiseerumisest:

- Üksikute organisatsioonide (ülikoolid, koolid, ettevõtted) jätkuvast initsiatiivist ja valmisolekust iseseisvalt rahvusvahelisele turule siseneda.
- Olemasolevatest toetusmeetmetest, mis on erinevate valitsusasutuste poolt disainitud viisil, mis teadlikult toetavad haridusekspordi klastris tegutsevaid ja alustavaid ettevõtteid ning organisatsioone (sh nt riigikoole) (eisi meetmed, estdevi voorud jms).
- Eesti hariduse maine ja rahvusvahelise huvi jätkuvast kasvust, mis kompenseerib süsteemse müügitoe puudumise. Seda toetab mh osalemine rahvusvahelistes võrdlusuuringutes (OECD PISA, PIIAC jms) ning rahvusvahelistes koostöös.

- Pidevast Eesti sisesest kommunikatsioonist, mis tõstab haridusekspordi vähemalt sama olulisele kohale kui Erasmus+ või välisüliõpilaste teemad.
- Väga selgepiirilisest ja koordineeritud erinevate valitsusasutuste ühisest arusaamast haridusekspordi olulisusest ning koordinatsioonist.
- Stabiilsest rahastamisest, hoidmaks töös ja arendamiseks haridusekspordi võrgustikku ning pakkumaks täiendavaid teenuseid võrgustiku liikmete kompetentside kasvatamiseks ja võimendamiseks.

Kogemus näitab, et juhul kui kõiki loetletud eeldusi ei täideta, siis järgmine samm – rahvusvahelise huvi süsteemne muutmine ärilisteks tulemusteks – ei kujune orgaaniliselt iseenesest. Struktuuralsed barjäärid muudavad iseseisvalt tegutsemise mikroettevõttele jätkusuutmatuks ning isegi kõrgetasemelised visiidid jäävad ärilise tulemuseta, kui puudub süsteemne organisatsioonide toetamine, kes järeltegevusi teeks ja vastutust kannaks. Orgaaniline mudel toetab Eesti hariduse mainet ja loob üksikuid, sh uusi edulugusid, kuid ei too kiirelt kasvavat haridusekspordi sektorit.

Järgmised kaks stsenaariumit kirjeldavad kahte erinevat võimalust, kuidas sellelt aluselt oleks võimalik edasi liikuda.

4.2 STSENAARIUM 2. TSENTRALISEERITUD HARIDUSEKSPORT

Tsentraliseeritud haridusekspordi mudelis võtab riik aktiivse ja juhtiva rolli mitte üksnes haridusekspordi strateegia kujundamisel, vaid ka teenuste arendamisel, turgudele

sisenemisel ja müügi protsessis. Riik defineerib, milliseid teenuseid eksporditakse, millistel turgudel tegutsetakse ning kuidas erasektorit ja haridusasutusi kaasatakse. Erasektori ja haridusasutuste panus on oluline, kuid toimub riigi seatud prioriteetide ja tingimuste raames.

Kuidas see toimib: Riik loob või määratleb keskse koordineeriva struktuuri (nt uus agentuur, sihtasutus või olemasoleva asutuse laiendatud mandaat), mis vastutab hariduseksporti teenuste koondamise, turundamise, müügi ja tarnimise eest. See struktuur haldab kliendisuhteid, koordineerib teenusepakkujate panust ning vastutab suuremahuliste ja sh riikidevaheliste lepingute sõlmimise ja täitmise eest. Teenusepakkujate leidmiseks tehakse sihitud pakkumised konkreetsetele asutustele (nt ülikoolid), leitakse need läbi hankelahenduste (nt innovatsioonihange) või luuakse keskse struktuuri juurde kompetents ja suutlikkus mingite teenuste pakkumiseks.

Oodatav tulemus: Kujuneb selge arusaam, milliseid teenuseid ja millise kvaliteediga turundatakse ning müüakse hariduseksporti ja Eesti kooli mudeli nimetuse all. Vastutus koondub ühte kohta, mis võimaldab selget eesmärgistamist, tegevuskava ja tulemuste seiret. Samal ajal kaasneb risk, et avalik sektor satub teenusearendaja ja müüja rolli, mida võidakse pidada riigi ülesande piiri ületamiseks; see võib mõjutada ka teenusepakkujate ringi stabiilsust.

Vajalikud tegevused riigi juhtimisel:

- 1) Uue asutuse loomine või määratlemine ning selle täitmine vajaliku kompetentsiga.

- 2) Eesti kooli mudeli pakendamine ja teenustega täitmine või teenuste arendamine keskse struktuuri sees.
- 3) Täiendavate teenusepakkujate leidmine läbi sihtpakkumiste või hangete.
- 4) Müügivõimekuse loomine ning teadlik kommunikatsiooni ja turundusplaan.
- 5) Sihtriikide/turgude kokkulepped eri valitsusasutuste vahel ja nendele vastav turule sisenemise plaan.

Juhtimismudel: Sõltub loodava struktuuri õiguslikust vormist (sihtasutus, riigiasutus vms) ning ministeeriumi poolt seatud ootustest ja mandaadist.

Millest see sõltub:

Stsenaariumi õnnestumine sõltub eelkõige järgmiste tingimuste realiseerumisest:

- Märkimisväärsest riiklikust investeeringust nii struktuuride loomiseks kui turgudele sisenemiseks, eeldatav vajalik investeerimismaht on miljonites eurodes.
- Uue institutsionaalse võimekuse loomisest müügi, projektijuhtimise ja rahvusvahelise äri kompetentsid, mida praegu Eesti avalikus sektoris ei ole ning mille arendamine võtab eeldatavalt aastaid.
- Poliitilisest järjepidevusest, kuna tsentraliseeritud eksport on haavatav valitsuste vahetumisele ja prioriteetide muutumisele, mis võib ohustada pikaajalisi kliendisuhteid.

On aruteluküsimus, kas tsentraliseeritud mudel võiks töötada Eesti kui väikeriigi kontekstis. Tsentraliseeritud lähenemist on näha pigem kesksete juhtimispraktikatega riikides, kus on ressursid luua spetsiaalsed ekspordiagentuurid, pigem koondada olulised strateegilised tegevused riigi kätte ning teha märkimisväärsed alginvesteeringuid. Eesti avaliku sektori võimekus ja ressursid pigem ei võimalda sellist mudelit lähiajal realistlikult üles ehitada. Kõige olulisem – tsentraliseeritud mudel ei loo iseseisvat erasektori ekspordivõimekust, mis oleks pikemas perspektiivis hariduseksporti jätkusuutlikkuse eeldus.

4.3 STSENAARIUM 3. KONSORTSIUMIPÕHINE HARIDUSEKSPORT

Konsortsiumipõhises mudelis ehitab riik olemasolevale orgaanilisele arengu käigus tekitatud tugevale alusele süsteemse struktuuri, mis võimaldab rahvusvahelise huvi järjepidevat muutmist ärilisteks tulemusteks ilma teenusearenduse ja müügi tsentraliseerimiseta. Riik ei kujunda ise teenuseid ega müü, vaid loob raamistiku ja toetab valdkondlike teenusekonsortsiumide teket. Teenuste kujundamine, müük ja tarnimine on konsortsiumide vastutus. Eeskätt on see mudel rakendatav Eesti kooli mudeli ekspordi korraldusena.

Kuidas see toimib: Riik toetab valdkondlike konsortsiumide käivitamist ajutise rahastuse ning tsentraliseeritud turundusega. Konsortsiumeid võib luua valdkonnapõhiseid (nt kutsehariduse ekspordiks), või valdkonnapõhiselt (nt õpetajakoolituse ekspordiks) vastavalt riigi prioriteetidele. Education Estonia (või muu määratud instants) kvalifitseerib rahvusvaheliste visiitide ja muude tegevuste käigus

tekkinud müügivihjed ning suunab need sobivasse konsortsiumisse. Konsortsium analüüsib kliendi vajadusi, kujundab tervikpakkumise ning vastutab lepingu sõlmimise ja teenuse tarnimise eest. Riik ei sekku konsortsiumide igapäevasesse tegevusse ega sisuliste otsuste langetamisse, kuid võib seada toetuse tingimusteks erasektori osalemise, sealhulgas mikroettevõtete kaasamise, et tagada laiapõhjaline ekspordivõimekuse areng.

Oodatav tulemus: Mudeli eesmärk on säilitada orgaanilise arengu paindlikkus ja olemasolev tugev alus, kuid lisada struktuur, mis vähendab juhuslikkust müügitoru varajastes etappides ning võimaldab pakkumisi kujundada ja ellu viia koordineeritult. Erinevalt tsentraliseeritud mudelist ei eelda see uue institutsiooni loomist ega samaväärset riiklikku investeeringut; erinevalt orgaanilisest mudelist loob see mehhanismi, mis toetab rahvusvahelise huvi järjepidevat liikumist pakkumiseni ja tehinguni. Samuti võimaldab konsortsiumipõhine mudel arendada laiemat ökosüsteemi, eraettevõtluse kaasatust ning tihendada erinevate osapoolte vahelist koostööd.

Tegevused:

- 1) Lepitakse kokku (nt hariduseksporti võrgustikus) Eesti kooli mudeli põhielementides ja soovitud teenusepakettides (nt õpetaja professionaalse arengu toetamine, alushariduse eksport vms), mille ümber moodustatakse konsortsiumid kas üksikpakkumisteks või terviklahendusteks.
- 2) Lepitakse kokku käivitustoetuse mahus ning konsortsiumite loomise ja juhtimise tingimustes.

- 3) Jätuvad ka stsenaarium 1 loetletud tegevused tervikliku haridusekspordi toetamiseks ja ettevõtete võimekuse kasvaks.

Juhtimine: Juhtimine põhineb selgel rollijaotusel ökosüsteemi osapoolte vahel (HTM, MKM, VÄM, Harno, Education Estonia, konsortsiumid) ning konsortsiumide sees määratud vastutusel teenuse kujundamise, müügi ja tarne eest.

Millest see sõltub:

Stsenaariumi õnnestumine sõltub eelkõige järgmiste tingimuste realiseerumisest:

- Riigi valmisolekust eraldada käivitustoetus konsortsiumide loomiseks ja esimesteks tegevusaastateks. Käivitustoetus peab sisaldama piisavalt ressursse, võimaldamaks konsortsiumitel palgata kuni kolm täisajaga töötajat, sh projektijuht ja teenusedisainer.
- Selgest rollide ja vastutuse kokkuleppest ökosüsteemi osapoolte vahel (HTM, MKM, VÄM, Harno, Education Estonia, konsortsiumid).
- Piisavast arvust organisatsioonidest (ülikoolid, koolid, ettevõtted), kes on valmis konsortsiumides osalema sh ka neid juhtima.

See stsenaarium lähtub sellest, mis on juba olemas, aga ka uutest tulijatest. Orgaanilise arengu käigus loodud võrgustik, kogemused ja maine moodustavad tugeva aluse, millele konsortsiumipõhine struktuur saab toetuda. Erinevalt tsentraliseeritud mudelist ei eelda see uute

institutsioonide loomist ega märkimisväärseid riiklikke investeeringuid, ning erinevalt orgaanilisest mudelist loob see süsteemse struktuuri, mis võimaldab rahvusvahelise huvi muutmist ärielisteks tulemusteks.

Konsortsiumipõhine lähenemine pikemas perspektiivis suudaks eeldatavalt luua iseseisva erasektori ekspordivõimekuse. Konsortsiumid võimaldavad ka väiksematel ettevõtetel ja alustajatel osaleda rahvusvahelistes projektides, ehitada koostöösidemeid ning kasvatada oma võimekust, kuni nad suudavad tegutseda iseseisvalt.

4.4 HARIDUSEKSPORDI VÕRGUSTIKU HINNANG ARENGUSTSENAARIUMITELE

Kirjelatud kolme arengustsenariumit tutvustati haridusekspordi võrgustikule 19.02.2026 toimunud seminaril. Arutelu käigus koguti võrgustiku liikmetelt Mentimeteri vahendusel kvalitatiivset tagasisidet iga mudeli tajutud tugevuste ja nõrkuste kohta. Tagasiside ei väljenda üksikuid hinnanguid, vaid koondab kollektiivse arusaama, milliseid riske ja võimalusi nähakse erinevate korraldusvalikute puhul.

Orgaaniline mudel: autonoomia ja paindlikkus vs skaleerumise piiratus

Orgaanilise mudeli suurimateks tugevusteks nimetati vabadust, paindlikkust ja madalat ressursivajadust. Mudelit tajutakse turvalise ja juba toimiva lahendusena, mis ei eelda uusi institutsioone ega ulatuslikke struktuurimuudatusi. Seda nähakse realistliku lähtepunktina, mis säilitab organisatsioonide iseseisvuse.

Samas domineeris nõrkuste poolel märksõna "tiksumine". Korduvalt viidati süsteemi ja juhtivuse puudumisele, ambitsiooni piiratusele ning sellele, et orgaaniline areng ei pruugi viia ekspordi mahu kasvuni. Esile toodi ka risk, et rahvusvaheline huvi ei muutu järjepidevalt lepinguteks ning uute teenuste teke jääb tagasihoidlikuks.

Tagasiside põhjal tajutakse orgaanilist mudelit stabiilsena, kuid mitte skaleerumiseks piisavana.

Tsentraliseeritud mudel: selge vastutus vs rollikonflikt ja jäikus

Tsentraliseeritud mudeli tugevusena rõhutati selget struktuuri, kindlat vastutajat ja ühtset kontaktpunkti. Positiivsena nähti ka kvaliteedikontrolli võimalust ning dubleerimise vähenemist. See viitab vajadusele parema koordineerimise ja vastutusahela järele.

Samas oli hinnang sellele mudelile kõige polariseeritum. Nõrkustena toodi esile bürokraatia kasv, jäikus ja halduskoormus. Korduvalt tõstatati küsimus riigi rollist müügi- ja teenusearenduse protsessis ning selle sobivusest Eesti konteksti. Märgiti ka poliitilist haavatavust ning sõltuvust eelarvelistest prioriteetidest.

Tagasiside põhjal ei vaidlustata vajadust suurema selguse ja vastutuse järele, kuid täielikku tsentraliseerimist peetakse riskantseks nii legitiimsuse kui toimivuse vaates.

Konsortsiumipõhine mudel: koostööpotentsiaal vs juhtimise keerukus

Konsortsiumipõhist mudelit hinnati kolmest stsenaariumist kõige tasakaalukamalt. Tugevusena toodi esile koostöövõimekuse kasv, kompetentside ühendamine ning realistlikkus Eesti kontekstis. Märgiti, et mudel võib vähendada killustatust ning võimaldada kvaliteetsemaid terviklahendusi.

Samas domineeris nõrkuste poolel märksõna “aeglane” ning esile toodi juhtimise ja halduse keerukus. Viidati projektipõhisuse riskile, rahastuse ebastabiilsusele ning võimalikele pingetele partnerite vahel, sh tulude ja vastutuse jaotuses. Toodi esile ka risk, et väiksemad osapooled ei pruugi konsortsiumides piisavalt esindatud olla.

Tagasiside viitab, et konsortsiumipõhist mudelit peetakse teostatavaks kompromissiks autonoomia ja süsteemsuse vahel, kuid selle edukus sõltub selgest juhtimisest, läbipaistvast rollijaotusest ja stabiilsest rahastusest.

Võrdlev hinnang ja strateegiline vs operatiivne mõõde

Võrgustiku tagasiside võimaldab eristada kahte erinevat tasandit, millel stsenaariume hinnatakse:

1. **Strateegiline sobivus** — kas mudel vastab Eesti haridusekspordi ambitsioonile ja rollijaotuse põhimõtetele.
2. **Operatiivne teostatavus** — kas mudelit on realistlikult võimalik ellu viia olemasoleva koostöökultuuri ja võimekuse tingimustes.

Orgaaniline mudel: strateegilise ambitsiooni piir

Orgaanilise mudeli puhul on kriitika suunatud eeskätt strateegilisele tasandile. Kuigi mudelit hinnatakse paindlikuks ja madala riskiga, viitavad märksõnad nagu "tiksumine", "eksport ei kasva" ja "suur muutus ei toimu" sellele, et seda ei peeta piisavaks lahenduseks, kui eesmärgiks on hariduseksporti mahu ja mõju kasv.

Seega ei ole küsimus niivõrd mudeli toimivuses, vaid selle ambitsioonitasemes. Tagasiside viitab, et üksnes orgaaniline areng ei vasta võrgustiku ootusele liikuda nähtavusest süsteemse müügini.

Tsentraliseeritud mudel: strateegiline rolliküsimus

Tsentraliseeritud mudeli puhul kerkib esile teistsugune strateegiline küsimus: kas teenusearendus ja müük peaksid kuuluma riigi rolli. Märksõnad nagu "see pole riigi ülesanne" ja "riik müügimehena?" osutavad põhimõttelisele küsimusele riigi rolli ulatuse kohta, mitte üksnes praktilistele raskustele.

Lisaks seostub mudel bürokraatia ja poliitilise haavatavuse riskiga. Seetõttu on tsentraliseeritud stsenaariumi piirangud eeskätt põhimõttelised ja institutsionaalsed, mitte ainult tehnilised.

Konsortiumipõhine mudel: operatiivne väljakutse

Konsortiumipõhise mudeli puhul on kriitika laad erinev. Märksõnad "aeglane", "projektimajandus", "keeruline juhtimine" ja "usaldus partnerite vahel" viitavad eeskätt operatiivsetele küsimustele:

- Kas osapooled suudavad omavahel kokkuleppeid sõlmida,
- Kas juhtimine on piisavalt selge,
- Kas rahastuse korraldus on stabiilne,
- Ning kuidas jaotuvad riskid ja tulud.

Tagasisides ei seata kahtluse alla mudeli strateegilist sobivust ega legitiimsust. Pigem tõstatub küsimus, kas Eesti haridussektoris on piisavalt levinud konsortsiumipõhise koostöö praktika ning kas olemasolev koostöökultuur võimaldab sellist mudelit tõhusalt käivitada.

Seega on konsortsiumimudeli piirangud eeskätt rakenduslikud, mitte strateegilised.

Eelistushääletuse tähendus selles kontekstis

Küsimuses, kus võrgustiku liikmed said valida, millist stsenaariumit nad eelistaks, ei saanud ükski puhas mudel enamustoetust ning enamus valis variandi „midagi muud“. See tulemus on kooskõlas eeltoodud eristusega.

- Orgaanilist mudelit ei peeta strateegiliselt piisavalt ambitsioonikaks.
- Tsentraliseeritud mudelit ei peeta strateegiliselt sobivaks riigi rolli mõttes.
- Konsortsiumipõhist mudelit ei lükata põhimõtteliselt tagasi, kuid selle teostatavus tekitab küsimusi.

„Midagi muud“ viitab seega tõenäoliselt ootusele, et lahendus peab olema:

- Strateegiliselt ambitsioonikam kui orgaaniline areng,
- Põhimõtteliselt kooskõlas riigi rolliga kui võimaldajaga ja võimestajaga,
- Ning operatiivselt realistlikult disainitud, arvestades koostöövõimekuse piire.

Võrgustiku tagasiside põhjal võib järeldada, et strateegilisel tasandil on kõige vähem vastuväiteid konsortsiumipõhise loogika suhtes. Selle mudeli puhul koonduvad küsimused eeskätt rakenduse, juhtimise ja koostöökultuuri ümber.

See eristus on oluline, kuna see suunab edasise töö fookuse mitte niivõrd mudeli põhimõttelisele valikule, vaid selle operatiivse disaini ja koostöömehhanismide kujundamisele.

5. EESTI KOOLI RAKENDUSMUDEL EKSPORDI VAATES

Eelmises peatükis käsitleti erinevaid arengustsenaariume, mis vastavad küsimusele, kuidas korraldada Eesti haridusekspordi juhtimine ja vastutus. Stsenaariumid ei käsitlenud aga sisulist küsimust: millist konkreetset väärtuspakkumist Eesti rahvusvahelisel turul esitab ning millisel kujul see peaks olema struktureeritud.

Kui korraldusmudel määrab, kes ja kuidas tegutseb, siis järgmine loogiline samm on täpsustada, mida täpselt pakutakse.

Haridus- ja Teadusministeeriumis väljatöötatud Eesti kooli kontseptsioon koondab Eesti üldhariduse keskseid väärtusi ja põhimõtteid ja on üks keskseid võimalikke sisulisi lähtekohti, mille põhjal kujundada rahvusvaheliselt pakutavaid teenuseid. Mudel kirjeldab, milliste hoiakute, struktuuride ja praktikate koosmõjul on kujunenud Eesti haridussüsteemi tugevused ning kuidas neid rahvusvaheliselt kommunikeeritakse.

Ekspordi vaates on oluline, et tegemist ei ole valmis teenuse või standardiseeritud lahendusega, vaid kirjeldusega, mis aitab selgitada Eesti haridussüsteemi loogikat. Mudeli neli alustala – kõrged ootused ja töökus, süsteemne autonoomia, tõenduspõhisus ja võrdsus ning lai ühiskondlik tugi – annavad rahvusvahelisele partnerile arusaama sellest, *miks* Eesti haridus hästi toimib, kuid mitte otsest vastust küsimusele, *kuidas* neid põhimõtteid teises kultuuriruumis oleks võimalik edukalt rakendada.

Rahvusvaheliste potentsiaalsete klientide ootused on seevastu valdavalt praktilised: otsitakse lahendusi

konkreetsetele oma riigi või õppeasutuse väljakutsetele. Seetõttu ei saa „Eesti kooli“ mudelit käsitleda ekspordis kui valmis toodet, vaid kui lähtepunkti teenuste kujundamiseks.

Arutelude põhjal võib ka öelda, et Eesti kooli kontseptsiooni võiks disainida mitmeks eraldi teenuseks: Eesti kool (üldharidus või kutseharidus) ja Eesti lasteaed. Mõlemal mudelil on selle alustalaks lugu õppijast, kelle tuleviku see kool või lasteaed kujundada aitab. Tugev alusharidus on hetkel väga paljude riikide jaoks uus ja tõusev teema, kuna on järjest enam mõistma hakatud, kuivõrd oluline on varajases eas lapse arengu toetamine ja selle mõju hilisemale hariduskäigule.

Rahvusvaheline praktika näitab, et riigid, kes on suutnud oma haridusmudelit eksporditavaks muuta, on teinud kaks sammu – sõnastanud selge narratiivi ja väärtusraamistiku ning loonud juurde organisatsioonilise mehhanismi, mis vastutab selle mudeli teenusteks vormistamise ja rakendamise eest. Näiteks võib siin tuua Soome ja Jaapani näited, mille rakendusloogika erineb nii riigi rolli kui organisatsioonilise ülesehituse poolt:

- **Jaapani kooli mudeli rakendamine Egiptuses:** Jaapani näide illustreerib tugevalt tsentraliseeritud lähenemist, kus riikidevahelise poliitilise kokkuleppe tulemusena käivitati koostöö, mille alusel on Egiptuses rajatud vähem kui 10 aastaga ligi 69 Jaapani kooli. Mudeli keskmes oli selgelt sõnastatud haridusfilosoofia, millele lisandus riigi tasandil koordineeritud õpetajakoolitus ja süsteemne rakendustugi Jaapani erinevate agentuuride ja ülikoolide poolt. Projekti eest vastutas riiklik

arendusagentuur JICA ning sellega kaasnes märkimisväärne Jaapani-poolne finantsinvesteering (laen 30ks aastaks mahus ca 175 miljonit dollarit).

- **Soome kooli mudeli rakendamine:** Soomes on haridusmudeli rahvusvaheliseks rakendamiseks loodud educluster Finland Oy (ECF), mis koondab kolme Jyväskyläs tegutseva haridusasutuse – Jyväskylä Ülikooli, JAMK rakenduskõrgkooli ja Gradia hariduskonsortsiumi – oskusteabe ühtseks kompetentsikeskuseks. ECF kohandab ja nõ müüb Soome hariduse “*fenomeni*” lokaliseerituna kohalikku konteksti erinevates riikides. Olles üks esimesi selliseid Soomes, on ECF praeguseks läbi viinud üle 250 rahvusvahelise haridusprojekti enam kui 75 riigis.

Näitena võib siinkohal tuua konsortsiumi laienemist Katari 2010. Aastal. ECF enda sõnutsi sai laienemine alguse Soome tuntusest tugeva haridusriigina. Teiste hulgas tundis Katari šeikh Moza huvi Soome hariduse vastu ja külastas Soome koole, mille tulemusena esitas Katar ametliku kutse Soome kooli asutamiseks Dohas. Katari ministeeriumi huvi Soome vastu võis toetada ka tolelaegne nende endi siseriiklik koolide uuendamise reform (“*Outstanding Schools project*”). Nii Soome kui Katari akrediteeringuid omav rahvusvaheline kool alustas tööd 2014. Aastal ning on kiiresti kasvanud – 2019 avati juba ka gümnaasiumiosa. Samas ei ole see ainuke soome kooli näide, igal juhtumil on omad rakendamise viisid ning ka omad väljakutsed, millele tähelepanu pöörata – näiteks õpetajate mobiilsus ja teadmiste ning oskuste tagamine.

Erinevalt Jaapani mudelist ei toimi Soome näide riigi otsese juhtimise all, vaid akadeemilise ja praktilise kompetentsi ühendamisel põhineva konsortsiumina. Riigi roll on võimaldav ja toetav, kuid teenuse kujundamine ja müük toimub spetsiaalselt selleks loodud organisatsioonilise mehhanismi kaudu.

Jaapani ja Soome näited haakuvad otseselt eelnevalt kirjeldatud arengustsenaariumitega. Jaapani lähenemine sarnaneb tsentraliseeritud mudelile: riigi tasandil kokkulepitud poliitiline raamistik, selge keskne vastutaja ning märkimisväärne avalik investering. Vastutus teenuse arendamise ja rakendamise eest on koondatud ühte institutsionaalsesse struktuuri.

Soome kogemus seevastu peegeldab konsortsiumipõhist loogikat. Riik ei toimi otsese müügi- ja teenusearenduse kandjana, vaid võimaldab kompetentside koondamist eraldiseisva organisatsioonilise mehhanismi kaudu, mis tegutseb turuloogikast lähtuvalt ja kohandab teenuseid kliendi konteksti.

Mõlemal juhul on narratiiv seotud konkreetse institutsionaalse vastutusega. Eesti kontekstis tähendab see, et Eesti kooli kontseptsiooni teenusteks arendamine ei ole eraldiseisev sisuline küsimus, vaid sõltub otseselt valitud korraldusmudelist.

5.1 MIDA NÄITAB RAHVUSVAHELINE KOGEMUS?

Jaapani ja Soome näited näitavad, et haridusmudeli eksport ei tähenda tingimata terviksüsteemi ülekandmist, vaid valitud elementide kohandamist. Siit tuleneb küsimus, milliseid Eesti kooli narratiivi elemente on võimalik teenusteks konverteerida.

Mitmed Eesti haridussüsteemi tugevused põhinevad pikaajalisel institutsionaalsel ja kultuurilisel arengul ning ei ole otseselt ülekantavad teistesse kontekstidesse. Nende hulka kuuluvad eelkõige:

- **Usaldusel põhinev autonoomia.** Õpetajate ja koolijuhtide suur otsustusruum toimib Eestis osana laiemast usalduskultuurist ning tugevast professionaalsest ettevalmistusest. Autonoomia piirid on riigi õigusraamistiku, aga ka kultuurilise konteksti osa. Küll on võimalik mudeldada õpetaja ja koolijuhtide koolitust, mis võimaldab koolikultuuri autonoomsemaks kujundada.
- **Ühiskondlik kokkulepe hariduse väärtuse osas.** Lai ühiskondlik toetus haridusele, sealhulgas vanemate, kohalike omavalitsuste ja kolmanda sektori roll, on kujunenud pika aja jooksul ning ei ole otseselt teenusena üle kantav. Nagu öeldakse, "Eesti head tulemused on Eesti emade nägu". Küll on võimalik mudeldada kooli mudelisse nt koostöö üles ehitamise vajalikkust lapsevanematega.

Nende elementide otsese eksportimise katse tundub ebarealistlik ja pigem taustainformatsioon. Seda, kuidas neid tunnuseid on võimalik teenustesse integreerida ning

lokaliseerida, tuleks üheskoos arutada koos võimalike teenusepakkujate ja arendajatega. Vastasel juhul suurendab see kogu tegevuse ebaõnnestumise riski.

Kuigi tervikmudel ei ole teistesse riikidesse otseselt üle kantav, sisaldab Eesti kooli kontseptsioon mitmeid konkreetseid elemente, mida on võimalik vormistada konkreetseteks, modulaarseteks teenusteks, mis meie hariduse ja kooli lugu aitavad praktilisteks tegevusteks konverteerida. Kohandades neid sihtriigi konteksti ja vajadustega saab tegevustena tuua näiteks:

- **Koolijuhtimine ja kvaliteedijuhtimine.** Eesti kogemus koolijuhtide rolli, vastutuse ja professionaalse arengu toetamine. Teenuseks on võimalik vormistada juhtimiskoolitused, kvaliteediraamistike rakendamine (sh arengu planeerimine, sisehindamine ehk teisisõnusti pidev enda tegevuse eesmärgistamine ja seire) ning koostöiste juhtimispraktikate arendus.
- **Õppekava ja selle rakendamine, sh kooli omanäolise õppekava kujundamine.** Kuigi õppekava ise on riigiti erinev, on Eesti kogemus pädevuspõhise lähenemise rakendamisel ja õppimise korraldamisel ülekantav toetavate teenuste ja juhendite kaudu. Oluline on ka kaasava hariduse lahti mõtestamine ja nende printsiipide kirjeldamine.
- **Õpetajate professionaalne areng.** Õpetajakoolituse ülesehitus, mentorlus, hindamispraktikad ja pidev professionaalne areng on valdkonnad, kus Eesti kogemus on hästi

struktureeritav koolitusteks, programmideks ja juhendatud rakendusteks.

- **Digitaalsete lahenduste mõtestatud kasutamine.** Eesti digilahenduste väärtus seisneb nende pedagoogilises ja juhtimiselikus kasutuses. Teenuseks on võimalik pakkuda mitte üksnes tehnoloogiat, vaid selle rakendamise mudeleid, koolitusi ja tugisüsteeme.
- **Olulised toetavad tugiteenused** ja printsiibid nagu soe koolitoit, piiritletud arvu õpilastega klassid, liikumisvõimalused koolipäevas jms.

Sarnase modulaarsusega on võimalik üles ehitada ka alushariduse ja kutsehariduse pakkumised, kus tekivad küll teatud erisused (nt kutsehariduses tööandjatega koostöö), kuid mis üldprintsiipidelt jäävad samaks.

Neid elemente võib vormida ka eraldiseisvateks teenusteks. Rahvusvahelise kliendi jaoks tekib peamine väärtus Eesti kooli vaates siis, kui need on koondatud terviklikuks pakkumiseks, mis lõpuks läbi lokaliseerimise arvestab kohalikke piiranguid, kultuuri ja institutsionaalset raamistikku.

5.2. TEENUSEDISAINI VAJADUS EESTI KOOLI MUDELI EKSPORTIMISEL

Eesti kooli kontseptsiooni ekspordipotentsiaal realiseerub ainult juhul, kui väärtusraam tõlgitakse süsteemselt kliendikeskseteks teenusteks vastavalt huvile ja päringutele. See eeldab iga juhtumi puhul teadlikku teenusedisaini, mille käigus:

- Sõnastatakse koos kliendiga selge vajadus, millele teenus vastab;
- Koostatakse teenuse sisu ja tegevuste jada ning vajalikud moodulid;
- Määratletakse vastutus teenuse pakkumise ja tulemuste eest.

Ilma teenusedisainita jääb Eesti kooli mudel rahvusvahelises suhtluses inspiratsiooniks, kuid mitte ostetavaks lahenduseks. Teenusedisain ei saa olla üksikute organisatsioonide juhuslik tegevus, vaid eeldab selget tööjaotust ja vastutust kandvat koostöömehhanismi. Arengustsenaariumite arutelu näitas, et sellise mehhanismi loomine on eelduseks, kui soovitakse Eesti kooli mudelist lähtuvaid teenuseid järjepidevalt kujundada ja pakkuda. Käesolevas raportis käsitletakse seda rolli edasi konsortsiumipõhise lähenemise kaudu.

5.3 VALDKONDLIKUD TEENUSEKONSORTSIUMID KUI LAHENDUS EESTI KOOLI MUDELI EKSPORDIL

Eelnev analüüs näitab, et Eesti haridusekspordi peamine väljakutse on võimes koondada hajutatud teadmised, praktikad ja lahendused teenuseks, mis võtaks arvesse võimaliku kliendi vajadusi ja soove. Rahvusvaheline klient võib olla erinevate vajadustega – on neid, kes otsivad üksikuid koolitusi või tehnoloogilisi lahendusi, kui ka neid kes vajavad terviklikku vastust suurtele hariduslikele väljakutsele laiemalt. Nagu mitmed välisvisiitide korraldajad on nentunud, siis ühe terviklahendusena otsitakse teenuseid, mis muudaks PISA vms sarnaste testide tulemused enda koduriigis paremaks.

Praeguseks oleme näinud, et Eesti senine haridusekspordi kui majandusvaldkonna tekkimise ja toetamise praktikad ei ole loonud struktuuri ega ka teenuste pakette, mis võimaldaks selliseid suuremahulisi terviklahendusi järjepidevalt kujundada ja pakkuda. Arengustsenaariumites pakutud konsortsiumitepõhine lahendus võimaldaks potentsiaalselt koondada erinevate osapoolte kompetentsid üheks tervikpakkumiseks, luua kliendile selge kontaktpunkt ja vastutuse kandja ning kujundada teenuseid, mis lähtuvad mitte üldistest narratiividest, vaid konkreetsetest vajadustest. Konsortsium võimaldab ka riske ja vastutust jaotada avaliku ja erasektori vahel viisil, mis on rahvusvahelise müügi kontekstis realistlik ja kestlik.

Konsortsium ei ole püsiv organisatsioon ega uus institutsioon. Tegemist on ajutise ja eesmärgistatud struktuuriga, mille keskne ülesanne on rahvusvahelise müügi võimaldamine ning mille tulemuslikkust hinnatakse selgete kriteeriumide alusel.

5.3.1 KONSORTSIUMI OLEMUS JA TÖÖPÕHIMÕTTED

Konsortsiumeid saab üles ehitada kahest põhimõttest lähtuvalt: valdkondlikud teemapõhised konsortsiumid ja Eesti kooli kui terviku konsortsium (kool ja lasteaed).

Valdkondlik teenusekonsortsium toimib kui teenuse kujundamise ja pakkumise üksus, mille tegevus põhineb selgelt määratletud tööpõhimõtetel. Iga konsortsium keskendub kitsale temaatilisele või probleemipõhisele valdkonnale, näiteks koolijuhtimise arendamisele, õpetajate professionaalsele arengule, kaasavale haridusele või

digilahenduste rakendamisele. Fookuse piiratus on eeltingimus teenuste kvaliteedile ja müügivõimekusele.

Konsortsiumil on määratud üks vastutav kontakt, kes suhtleb kliendiga, koordineerib konsortsiumi liikmete panust ning vastutab pakkumise ja teenuse terviklikkuse eest. Selline korraldus välistab olukorra, kus kliendil on paralleelselt mitu kontakti ning vastutus hajub.

Teenused kujundatakse konsortsiumi sees koostöös, lähtudes kliendi vajadustest ja sihtturu eripäradest. Teenusedisain ei ole kõrvaltegevus, vaid konsortsiumi keskne funktsioon, mis ühendab sisu, rakenduse ja müügiloogika.

Konsortsiumi mandaat on ajaliselt piiratud, näiteks kolm aastat, mille jooksul hinnatakse selle tulemuslikkust. Ajapiirang aitab vältida püsistruktuuride teket ning suunab konsortsiumi keskendumata reaalsele müügivõimekuse kujundamisele. Konsortsiumi tegevust hinnatakse eeskätt müügiga seotud mõõdikute alusel, mitte üksnes tegevuste või osalejate arvu põhjal.

5.3.2 KONSORTSIUMI VÕIMALIK KOOSSEIS

Konsortsiumi koosseis sõltub valdkonnast ja sihtturust, kuid üldjuhul hõlmab see mitut tüüpi osapooli. Ülikoolid panustavad teaduspõhise sisu, meetoodilise kvaliteedi ja ekspertiisiga. Koolid ja kutsekoolid toovad sisse rakendusliku kogemuse ning võimaldavad praktikate ja lahenduste katsetamist realses keskkonnas.

Haridustehnoloogia ettevõtted ja teised erasektori osapooled pakuvad skaleeritavaid ja kohandatavaid lahendusi ning toetavad teenuste praktilist elluviimist. Turundus- ja kommunikatsiooniagentuurid võivad pakkuda

turundusteenuseid ning konsultatsiooniettevõtet spetsialiseeritud teenuseid või projektijuhtimist. Oluline on, et konsortsiumi liikmete rollid, vastutus ja panus oleksid selgelt määratletud ning et osalemine oleks vabatahtlik ja eesmärgipõhine. Konsortsium ei ole esindusorgan ega võrgustik kõigile huvilistele, vaid töövahend konkreetsete teenuste kujundamiseks ja müügiks.

5.3.3 RIIGI ROLL KONSORTSIUMITE TOETAMISEL

Riigi roll konsortsiumimudelis on võimaldava raamistiku loomine, mitte teenuste sisu määratlemine ega müügi läbiviimine. Riik toetab konsortsiumide loomist ja käivitamist ajutiselt, näiteks rahastades projektijuhtimise, teenusedisaini ning müügi- ja turundusvõimekuse arendamist. See toetus on suunatud struktuuri ja võimekuse loomisele, mitte teenuste igakordsele tarnimisele.

Riik määratleb valdkondlikud prioriteetid, lähtudes hariduspoliitilistest ja rahvusvahelistest eesmärkidest, kuid ei vali konkreetseid teenusepakkujaid ega sekku konsortsiumide sisulistesse otsustesse. Samuti kehtestab riik kvaliteedipõhimõtted ja eetilised standardid, millele konsortsiumide tegevus peab vastama.

Riigi toetus on ajaliselt piiratud ning eeldab, et konsortsiumid suudavad oma tegevuse jooksul liikuda iseseisvama toimimise suunas. Konsortsiumide tulemuslikkust hinnatakse regulaarselt ning otsused toetuse jätkamise või lõpetamise kohta tehakse saavutatud tulemuste alusel.

5.3.4 MÜÜGIVIHJETE TÖÖTLEMINE JA TEENUSTE VORMISTAMINE KONSORTSIUMIS

Konsortsium ei asenda turundus- ega nähtavustegevusi, vaid täidab müügitorus selgelt eristatud rolli. Konsortsiumi ülesanne algab etapis, kus rahvusvaheline huvi on juba tekkinud ning vajab muutmist konkreetseks ja realistlikuks teenuspakkumiseks.

Praktikas tähendab see, et kvalifitseeritud müügivihjed, mis on kogutud näiteks Education Estonia tegevuste, riiklike kontaktide, rahvusvaheliste visiitide või muude relevantsete tegevuste kaudu, suunatakse sobivasse valdkondlikku konsortsiumisse. Konsortsium analüüsib kliendi vajadusi, konteksti ja ootusi ning hindab, kas ja millisel kujul on võimalik pakkuda Eesti kompetentsidel põhinevat teenust.

Konsortsiumi sees on määratud vastutav isik, kes koordineerib teenuse kujundamist, juhib pakkumise koostamist ning esindab konsortsiumi kliendisuhtluses. Selline korraldus tagab, et kliendisuhetus on selge ja järjepidev ning et vastutus ei hajuks mitme osapoole vahel. Konsortsiumimudel vähendab riski, et rahvusvaheline huvi jääb üksikute organisatsioonide kanda ilma selge mandaadi ja otsustusõigusega.

5.3.4 MÕÕDIKUD JA TULEMUSTE HINDAMINE

Konsortsiumide tulemuslikkuse hindamine peab põhinema realistlikel, etapipõhistel ja haridussektori eripära arvestavatel mõõdikutel. Lühiajaline müügimaht ei saa olla ainus ega esmane edukuse näitaja, arvestades haridusekspordi pikka müügitsüklit ja keerukat otsustusprotsessi.

Mõõdikud peaksid hõlmama kogu müügitoru ulatuses erinevaid etappe, sealhulgas kvalifitseeritud müügivihjete arvu, koostatud pakkumiste ja pilootide mahtu, sõlmitud lepingute arvu ja väärtust ning korduvmüügi või teenuste laiendamise juhtumeid. Samavõrd oluline on teenuste kvaliteedi ja kliendirahulolu süstemaatiline hindamine.

Mõõdikute eesmärk ei ole maksimeerida lühiajalist müüki, vaid hinnata, kas konsortsiumide kaudu kujuneb kestlik ekspordivõimekus ning kas loodud teenused vastavad rahvusvaheliste klientide ootustele. Selline lähenemine võimaldab teha informeeritud otsuseid konsortsiumide toetamise jätkamise või lõpetamise kohta.

5.4. SEOS VARASEMATE KOGEMUSTEGA

Konsortsiumipõhine lähenemine ei ole Eesti kontekstis uus ega teoreetiline. Varasemad kogemused, sealhulgas kutsehariduse ekspordi kontseptsiooni väljatöötamine ning Soome haridusekspordi praktikad, näitavad, et väikeriigi tingimustes on terviklahenduste pakkumine võimalik üksnes teadliku koostöö ja rollide selge jaotuse kaudu.

Need kogemused kinnitavad, et konsortsiumilaadne töökorraldus aitab koondada hajutatud kompetentsid, luua kliendile arusaadava pakkumise ning vähendada sõltuvust üksikute organisatsioonide või isikute võimekusest. Käesolevas raportis pakutud mudel laiendab neid õppetunde kogu Eesti haridusekspordi konteksti, säilitades paindlikkuse ning vältides liigset tsentraliseerimist.

6. TURULE SISENEMISE LOOGIKA

Käesolevas peatükis kirjeldatakse kahte turule sisenemise loogikat, mis lähtuvad erinevatest klienditüüpidest. Need stsenaariumid kirjeldavad kuidas rahvusvaheline huvi liigub läbi müügitoru pakkumiseni ja lepinguni, ning millised rollid ja vastutuspunktid selles protsessis aktiveeruvad.

Oluline on rõhutada, et mõlemad loogikad eeldavad toimivat väärtusahelat. Mida küpsem on teenuste kujundamine ja rollijaotus (eriti konsortsiumipõhise mudeli korral), seda suuremahulisi ja süsteemsemaid turule sisenemisi on võimalik realiseerida.

6.1 INSTITUTSIOON KUI KLIENT

Esimene loogika lähtub olukorrast, kus potentsiaalne klient on konkreetne institutsioon – näiteks koolivõrgustik (sh erakoolide grupp), kohalik omavalitsus või ministeeriumi allasutus. Sellisel juhul ei eelda turule sisenemine riikidevahelist poliitilist raamkõkkulepet ega terviksisüsteemi disaini, vaid võimaldab alustada piiratud mahuga teenusest või pilootprojektist.

Rahvusvaheline huvi võib tekkida delegatsiooni visiidi, rahvusvahelise messi, saatkonna kontakti või otsese päringu kaudu. Vastavalt peatükis 3.3 kirjeldatud operatiivsele väärtusahela mudelile on esimeseks etapiks huvi dokumenteerimine ja kvalifitseerimine. Selles etapis on keskne roll Education Estonial, kes fikseerib kontakti põhiteabe ning hindab, kas tegemist on diplomaatilise visiidi, üldise koostööhuvi või reaalse ostupotentsiaaliga.

Kvalifitseerimise käigus hinnatakse eelarvelist valmisolekut, otsustusõiguse olemasolu ning ajaraami. Kui huvi vastab

minimaalsetele tingimustele, suunatakse juhtum sobivale teenusepakkujale või valdkondlikule konsortsiumi projektijuhile. Just siin realiseerub peatükis 3.2 kirjeldatud rollijaotus: Education Estonia ei kujunda teenust ega tee pakkumist, vaid tagab juhtumi liikumise väärtusahelas edasi selge vastutajani.

Järgnevas etapis toimub vajaduse täpsustamine ja teenusedisain. Vastus kontakti hoidmise eest on üleandmise hetkest teenusepakkujal või konsortsiumil. Institutsioonipõhise sisenemise puhul on realistlik lähtepunkt teenuse osas piiratud mahuga pilootprojekt – näiteks koolijuhtide koolitusprogramm, õpetajate professionaalse arengu moodul või kvaliteedijuhtimise raamistik. Piloot võimaldab testida teenuse rakendatavust sihtriigi kontekstis ning kujundada referentsi, mis loob aluse edasiseks laienduseks.

Piloodi edukuse korral võib koostöö liikuda laienemise suunas – kas suurema osalejate ringi, täiendavate moodulite või pikemaajalise lepingu vormis. Müügitoru loogikas tähendab see liikumist kvalifitseeritud müügivihjest pakkumise ja lepingu sõlmimiseni ning sealt korduvmüügi või teenuse laiendamiseni – kogu see vastutus on teenusepakkujal. Mõõdikud ei piirdu sel juhul lepingu mahuga, vaid võivad hõlmata ka pilootide arvu, kliendirahulolu ning koostöö laiendamise otsuseid.

Institutsioonipõhine turule sisenemine võib olla teostatav ka orgaanilise arengumudeli tingimustes (vt ptk 4, stsenaarium 1), kuid selle maht ja mõju jäävad piiratumaks, ning kindlasti on vaja tagada siin, et vastutus ei hajuks osapoolte vahel. Konsortsiumipõhise mudeli rakendumisel suureneb

võimekus kujundada terviklikumaid ja koordineeritumaid pakkumisi, vähendades sõltuvust üksikute organisatsioonide võimekusest.

6.2 RIIK KUI KLIENT

Teine loogika lähtub olukorrast, kus potentsiaalne klient on riiklik tasand — haridusministeerium või valitsus, kes otsib lahendust süsteemsele reformivajadusele. Sellisel juhul on tegemist pikema müügitsükli, suuremahulise lepingu ja poliitilise otsustusprotsessiga.

Huvi võib tekkida kõrgetasemelise visiidi, riikidevahelise koostööraami, saatkondade vahenduse või rahvusvahelise finantsmehhanismi kaudu. Esimene etapp on strateegiline kontakt ja selle dokumenteerimine, kus rollid jagunevad HTMI, vämi ja Education Estonia vahel vastavalt peatükis 3.2 kirjeldatud jaotusele. HTM tagab poliitilise kooskõla, VÄM toetab äridiplomaatilist suhtlust ning Education Estonia talletab juhtumi väärtusahela konteksti.

Süsteemse sisenemise puhul on eelhindamine mahukam. Hinnatakse poliitilist tahet, rahastuse allikat, reformi ulatust ja ajaraami ning ka sihtriigi kultuurilist konteksti — kuidas on meie suutlikkus sellises kultuuriruumis tegutseda. Ilma selge rahastuse ja otsustusraamita ei ole mõistlik liikuda edasi ressursimahuka teenusedisaini etappi. See vastab peatükis 3.3 rõhutatud kvalifitseerimise põhimõttele, mille eesmärk on vähendada juhuslikkust ja ressursi hajumist.

Kui eelhindamine on positiivne, liigub protsess programmipõhise lahenduse kujundamiseni. Siin muutub keskseks konsortsiumi roll. Erinevad teenusemoodulid — näiteks koolijuhtimine, õpetajate professionaalne areng, õppekava rakendamine ja digilahendused — koondatakse

tervikpakkumiseks konsortsiumi liikmete poolt teenusedisaineri abil, mis arvestab sihtriigi institutsionaalset ja kultuurilist konteksti. Konsortsium vastutab pakkumise koostamise, hinnastamise ja lepingu sõlmimise eest ning kannab tarneriski. Riik ei ole teenusepakkuja, vaid toetav ja võimaldav osapool.

Programmi elluviimine on eeldatavalt mitmeaastane ning hõlmab regulaarset seiret ja tagasisidet. Müügitoru loogikas tähendab see liikumist strateegilisest kontaktist raamlepinguni ja sealt pikaajalise teenuse tarneni. Edu mõõdikud hõlmavad lisaks lepingu mahule ka mõjuindikaatoreid, kliendirahulolu ning jätkutegevuste tekkimist.

Süsteemne turule sisenemine ei ole realistlik orgaanilise mudeli tingimustes, kus puudub koordineeritud teenusedisain ja vastutuse kandja. See eeldab vähemalt konsortsiumipõhise mudeli tasemel väärtusahelat. Tsentraliseeritud mudel (stsenaarium 2) võimaldaks samuti sellist sisenemist, kuid sellega kaasnevad juba eelnevalt käsitletud küsimused riigi rollist.

7. SOOVITUSED

Raporti analüüs näitab, et Eesti hariduseksporti peamine väljakutse ei seisne rahvusvahelise huvi puudumises, vaid võimes kujundada see huvi süsteemseks teenuseks ja lepinguliseks koostööks. Järgnevad soovitusel keskenduvad struktuursetele ja institutsionaalsetele eeldustele, mis võimaldavad olemasolevat potentsiaali realiseerida.

Kinnitada riigi roll võimaldaja ja koordineerijana, mitte teenusepakkujana

Hariduseksporti arendamise esimene eeldus on riigi rolli selge määratlemine. Riik kujundab prioriteedid, loob tugimehhanismid ja tagab ministriumite vahelise koordineerimise, kuid ei kujunda ega müü ise teenuseid. See põhimõte aitab vältida rollikonflikti poliitikakujundaja ja teenusepakkuja vahel ning loob erasektorile ja haridusasutustele selge tegutsemisruumi. Hariduseksporti võrgustiku tagasiside tsentraliseeritud mudelile näitas, et seda põhimõtet jagavad ka valdkonna osapooled ise.

Käivitada pilootkonsortsiumid prioriteetsetes valdkondades

Eesti kooli mudeli ja teiste haridusteenuste süsteemseks arendamiseks on soovitatav käivitada valdkondlikud teenusekonsortsiumid ajaliselt piiratud mandaadiga. Pilootfaasis on mõistlik keskenduda piiratud arvule prioriteetsetele valdkondadele – näiteks koolijuhtimisele ja kvaliteedijuhtimisele, õpetajate professionaalsele arengule, alushariduse arendamisele ning digilahenduste pedagoogilisele rakendamisele. Konsortsiumide ülesanne on teenusemoodulite kirjeldamine ja paketeerimine,

teenusedisaini ja hinnastamise väljatöötamine, rahvusvaheliste päringute põhjal pakkumiste koostamine ja lepingute sõlmimine ning müügitorus potentsiaalse kliendiga kontakti hoidmine alates kontakti üleandmisest. Riigi toetus peaks olema suunatud käivitamisfaasi võimekuse loomisele – projektijuhtimisele, teenusedisainile ja müügi ettevalmistusele – mitte iga konkreetse teenuse tarne rahastamisele. Eraldi tähelepanu tuleb pöörata osapooltevahelise koostöö soodustamisele ja sellele, et konsortsiumitesse oleks kaasatud ka erasektori ettevõtted, toetamaks nende arengut.

Formaliseerida müügivihjete haldamine ja üleandmise protsess

Delegatsioonide kogemus näitab, et rahvusvaheline huvi hajub, kui puudub selge juhtumihaldus. Vajalik on ühtne praktika rahvusvaheliste päringute dokumenteerimiseks, kokkulepitud kvalifitseerimise kriteeriumid ning selge ajaraam, mille jooksul juhtum suunatakse vastutavale teenusepakkujale või konsortsiumile. Tegemist ei ole uue bürokraatliku kihiga, vaid juhuslikkuse vähendamisega väärtusahela varajastes etappides – etapis, kus praegu kaob enim potentsiaali.

Siduda ministriumite vaheline koostöö regulaarseks praktikaks

Haridusekspordi arendamine eeldab htimi, mkmi, vämi, Harno ja eisi koordineeritud tegutsemist, mis ei saa piirduda juhtumipõhise infovahetusega. Vajalik on regulaarne koordineerimisformaad, haridusekspordi prioriteetide sidumine üldiste ekspordimeetmetega ning selged kokkulepped rollide kohta sihtturgude valikul ja kontaktide

haldamisel. Eriti oluline on, et hariduseksporti eripära oleks arvestatud üldistes eksporti toetavates meetmetes – väikeriigi kontekstis on oht, et valdkond jääb marginaalseks ilma teadliku poliitilise tähelepanuta.

Toetada teenusedisaini ja müügivõimekuse arendamist

Eesti hariduseksporti peamine puudujääk ei ole sisu, vaid selle vormistamine teenuseks ja müügiks. Seetõttu on vajalik sihipärane võimekuse arendamine: teenusedisaini ja hinnastamise koolitused, kiirendusprogrammid edasijõudnud institutsioonidele, kogemuste vahetamise platvormid ning mentorlus esimestes rahvusvahelistes projektides. Üksikute organisatsioonide ja ettevõtete jaoks on lisabarjääriks müügitsükli varajase etapi kulud – sihtriigi haridussüsteemi analüüs, kohaliku eksperdi kaasamine, reisikulud tutvumiskohtumisteks – mis tekivad enne, kui lepingust midagi teada on. Nende kulude katmiseks on vajalik eraldi mehhanism, mis toetab organisatsioone, kellel on ekspordipotentsiaal, kuid mitte piisavat kapitali esimese rahvusvahelise projektini jõudmiseks. Eesmärk ei ole muuta kõiki haridusasutusi eksportijateks, vaid luua realistlikud eeldused neile, kellel on selleks valmisolek.

Mõõta tulemusi etapipõhiselt, mitte üksnes müüginahuna

Hariduseksport on pikaajaline protsess, mille tulemused ei ilmne lühikeses perspektiivis. Seetõttu peaksid mõõdikud katma kogu müügitoru: kvalifitseeritud müügivihjete arvu, koostatud pakkumiste ja pilootide mahtu, sõlmitud lepingute arvu ja väärtust ning korduvmüügi ja teenuste laiendamise juhtumeid. Kliendirahulolu ja mõjuindikaatorid on sama olulised kui lepingute maht. Sellised mõõdikud

võimaldavad teha informeeritud otsuseid konsortsiumide ja tugimehhanismide tulemuslikkuse kohta ning vältida olukorda, kus pikaajaline investeeering jäetakse pooleli enne, kui tulemused jõuavad avalduda.

8. LÕPPSÕNA

Käesolev raport on valminud hetkel, mil Eesti haridusekspordi ökosüsteem on jõudnud küpsuspunkti. Mäime on olemas, huvi on olemas, inimesed ja teadmised on olemas. Puudu on olnud struktuur, mis võimaldaks selle potentsiaali järjepidevalt realiseerida. Eelnev analüüs näitab, et vajalikud sammud on teostatavad – need ei pruugi eeldada uusi institutsioone ega suuri algusinvesteeringuid, vaid selget rollijaotust, kokkulepituid protsesse ja tahet liikuda nähtavusest müügini. Eesti hariduse lugu on rahvusvaheliselt usutav ja põnev – nüüd on aeg see potentsiaal osapoolte koostöös tööle panna.

Sõnapilv 3 : Mis on konsortsiumipõhise mudeli suurim tugevus või nõrkus teie jaoks?

Mis on konsortsiumipõhise mudeli suurim tugevus või nõrkus teie jaoks?

